TIMOTHY FERRISS

Autor bestsellera
4-godzinny tydzień pracy

NARZĘDZIA TYTANÓW

Taktyki, zwyczaje i nawyki milionerów, ikon popkultury i ludzi wybitnych

mt biznes

Plik jest zabezpieczony znakiem wodnym

TIMOTHY FERRISS

Autor bestsellera
4-godzinny tydzień pracy

NARZĘDZIA TYTANÓW

Taktyki, zwyczaje i nawyki milionerów, ikon popkultury i ludzi wybitnych

Przekład
Michał Lipa

mt biznes

Tytuł oryginału: **TOOLS OF TITANS. THE TACTICS, ROUTINES, AND HABITS OF BILLIONAIRES, ICONS, AND WORLD-CLASS PERFORMERS**

Przekład: Michał Lipa
Redakcja: Anna Żółcińska
Projekt okładki: Studio KARANDASZ
Skład: JOLAKS – Jolanta Szaniawska
Opracowanie wersji elektronicznej: mobisfera

Copyright © 2017 by Timothy Ferriss
Illustrations © 2017 by Remie Geoffroi
All rights reserved

TOOLS OF TITANS, TIM FERRISS, TIMOTHY FERRISS, THE 4-HOUR, THE 4-HOUR WORKWEEK, THE 4-HOUR BODY, THE 4-HOUR CHEF, SLOW-CARB DIET, OTK, and 5-BULLET FRIDAY are trademarks or registered trademarks, all under license. All rights reserved

Published by special arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
All rights reserved

Copyright © 2017 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.
Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci zabronione. Wykonywanie kopii metodą elektroniczną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym, optycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Niniejsza publikacja została elektronicznie zabezpieczona przed nieautoryzowanym kopiowaniem, dystrybucją i użytkowaniem. Usuwanie, omijanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Warszawa 2017

MT Biznes sp. z o.o.
ul. Jutrzenki 118, 02-230 Warszawa
www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-366-7 (format e-pub)
ISBN 978-83-8087-367-4 (format mobi)

Spis treści

Okładka
Strona tytułowa
Strona redakcyjna
Spis treści
Dedykacja
Przedmowa
Na ramionach gigantów
Zacznij tutaj – jak korzystać z tej książki
1. Zdrowie
Amelia Boone
Dr Rhonda Perciavalle Patrick
Christopher Sommer
Gymnast Strong
Dominic D’Agostino
Patrick Arnold
Joe De Sena
Wim „The Iceman” Hof
Sauna beczkowa Ricka Rubina
Jason Nemer
Acroyoga – tajskie latanie
Dekonstrukcja sportu i umiejętności ruchowych za pomocą pytań
Dr med. Peter Attia
Dr med. Justin Mager

Charles Poliquin

Dieta Slow-Carb® – ściągawka

Mój 6-elementowy zestaw gimnastyczny w plecaku

Pavel Tsatsouline

Laird Hamilton, Gabby Reece i Brian Mackenzie

James Fadiman

Martin Polanco i Dan Engle

Kelly Starrett

Paul Levesque (Triple H)

Jane McGonigal

Adam Gazzaley

5 narzędzi umożliwiających szybsze zasypianie i lepszy sen

5 porannych rytuałów, które pomagają mi dobrze przeżyć dzień

Wprowadzenie do treningu umysłu

3 wskazówki od pioniera z Google

Trener Sommer – pojedyncza decyzja

2. Bogactwo

Chris Sacca

Marc Andreessen

Arnold Schwarzenegger

Derek Sivers

Alexis Ohanian

Sztuczki zwiększające produktywność dla neurotyków, maniaków i szaleńców (takich jak ja)

Matt Mullenweg

Nicholas McCarthy

Tony Robbins

Casey Neistat

Morgan Spurlock
Jak wygląda mój poranny dziennik
Reid Hoffman
Peter Thiel
Seth Godin
James Altucher
Stwórz sobie kurs MBA w realnym świecie
Scott Adams
Shaun White
Prawo kategorii
Chase Jarvis
Dan Carlin
Ramit Sethi
Tysiąc prawdziwych fanów – nowe spojrzenie
Rozbrajanie Kickstartera
Alex Blumberg
Mój sprzęt do nagrywania podcastów
Ed Catmull
Tracy DiNunzio
Phil Libin
Chris Young
Daymond John
Noah Kagan
Kaskade
Luis von Ahn
Strategia płótna
Kevin Rose
Inwestowanie pod wpływem przeczucia
Neil Strauss

Mike Shinoda
Justin Boreta
Scott Belsky
Jak zapracować na wolność
Peter Diamandis
Sophia Amoruso
B.J. Novak
Jak mówić „nie”, kiedy ma to największe znaczenie

3. MĄDROŚĆ

BJ Miller
Maria Popova
Jocko Willink
Sebastian Junger
Marc Goodman
Samy Kamkar
Narzędzia hakera
Generał Stanley McChrystal i Chris Fussell
Shay Carl
Will MacAskill
Proces dickensowski – ile cię kosztują twoje przekonania?
Kevin Costner
Sam Harris
Caroline Paul
Moje ulubione ćwiczenie myślowe: opanowywanie lęku
Kevin Kelly
Czy to jest właśnie to, czego się obawiam?
Whitney Cummings
Bryan Callen

Alain de Botton
Manifest lenistwa
Cal Fussman
Joshua Skenes
Rick Rubin
Dźwięki doskonałości
Jack Dorsey
Paulo Coelho
Wskazówki pisarskie od Cheryl Strayed
Ed Cooke
Amanda Palmer
Eric Weinstein
Seth Rogen i Evan Goldberg
8 sposobów radzenia sobie z nienawistnikami
Margaret Cho
Andrew Zimmern
Rainn Wilson
Naval Ravikant
Glenn Beck
Tara Brach
Sam Kass
Edward Norton
Richard Betts
Mike Birbiglia
Słój wspaniałości
Malcolm Gladwell
Stephen J. Dubner
Josh Waitzkin
Dlaczego potrzebujemy w życiu roztrenowania

Brené Brown
Jason Silva
Jon Favreau
Badanie „niemożliwego”: 17 pytań, które zmieniły moje życie
Jamie Foxx
Bryan Johnson
Brian Koppelman
Kilka praktycznych myśli o samobójstwie
Robert Rodriguez
„Dobrze”
Sekou Andrews
Zakończenie
25 Najlepszych odcinków *The Tim Ferriss Show*
Moje szybkie pytania
Książki najczęściej darowane albo polecane przez moich gości
Ulubione filmy i seriale telewizyjne
Podziękowania

NOTA PRAWNA WYDAWCY

W niniejszej książce zaprezentowano szerokie spektrum opinii na różne tematy związane ze zdrowiem i poczuciem dobrostanu, w tym dotyczące konkretnych pomysłów, kuracji i procedur, które mogą się okazać niebezpieczne lub nielegalne, jeśli będą stosowane bez odpowiedniego nadzoru medycznego. Opinie te odzwierciedlają wyniki badań i dociekań autora oraz osób, których poglądy autor prezentuje, ale nie mogą zastąpić usług wykwalifikowanego personelu medycznego. Skonsultuj się z lekarzem przed zastosowaniem opisanej w książce diety, substancji lub procedury treningowej. Autor i wydawca nie biorą odpowiedzialności za szkodliwe skutki praktycznego wykorzystania informacji zawartych w książce.

NOTA PRAWNA TIMA

Proszę, nie zrób niczego głupiego i nie zabij się. Obaj bylibyśmy z tego powodu bardzo nieszczęśliwi. Przed zrobieniem czegokolwiek opisanego w tej książce skonsultuj się z lekarzem, prawnikiem albo po prostu kimś myślącym.

DEDYKACJA

Po pierwsze, dziękuję wam, moi „towarzysze drogi”, jak by powiedział James Fadiman.

Po drugie, część honorariów autorskich przekażę następującym organizacjom:

- **After-School All-Stars (afterschoolallstars.org),** oferującej rozbudowane programy opieki pozaszkolnej, dzięki którym dzieci są bezpieczniejsze i lepiej sobie radzą w szkole i w życiu.
- **DonorsChoose.org,** ułatwiającej chętnym pomaganie potrzebującym uczniom, dzięki czemu zbliżamy się do sytuacji, w której wszyscy młodzi ludzie będą mieli narzędzia potrzebne do efektywnej nauki.
- **Ośrodkom prowadzącym badania naukowe, takim jak Johns Hopkins University School of Medicine,** gdzie bada się możliwość wykorzystania enteogenów w leczeniu lekoopornej depresji, lęku przed śmiercią (u pacjentów w terminalnym stadium raka) oraz innych wyniszczających chorób.

Po trzecie, wszystkim poszukującym życzę, aby znaleźli więcej, niż zamierzają. Mam nadzieję, że ta książka im w tym pomoże.

PRZEDMOWA

Nie zawdzięczam wszystkiego wyłącznie sobie.

Zawsze gdy występuję na jakiejś konferencji biznesowej, przemawiam do studentów college'u albo biorę udział w sesji Ask Me Anything w serwisie Reddit, ktoś wstaje i mówi:

„Gubernatorze/Panie gubernatorze/Arnoldzie/Arnie/Schwarzie/Schnitzel [w zależności od tego, gdzie akurat jestem], do wszystkiego doszedłeś wyłącznie własną pracą. Jaki jest twój przepis na sukces?".

Ci ludzie są zaskoczeni, kiedy dziękuję im za komplement, ale prostuję, że nie zawdzięczam wszystkiego wyłącznie sobie. Pomagało mi wiele osób.

To prawda, że wychowałem się w Austrii w domu bez kanalizacji. To prawda, że przyjechałem do Ameryki sam jak palec z jedną torbą sportową. I to prawda, że byłem murarzem, a potem inwestowałem w nieruchomości i zostałem milionerem zanim zacząłem wymachiwać mieczem w *Conanie Barbarzyńcy*.

Nie jest jednak prawdą, że do wszystkiego doszedłem sam. Podobnie jak wszyscy ludzie, znalazłem się tu, gdzie jestem, stojąc na ramionach gigantów.

W życiu wspierali mnie rodzice, trenerzy i nauczyciele; dobre dusze, które pozwalały mi przespać noc na kozetce w gabinecie na zapleczu siłowni; mentorzy dzielący się ze mną wiedzą i udzielający cennych rad; idole, którzy motywowali mnie ze stron czasopism (a później, kiedy moja kariera nabierała tempa, także osobiście).

Miałem ambitne zamiary i ogromny zapał. Nigdy jednak nie osiągnąłbym niczego bez mojej matki, która pomagała mi odrabiać zadania domowe (i czasem musiała trzepnąć mnie

w tyłek, kiedy nie chciałem się uczyć); bez ojca, który powtarzał mi do znudzenia, żebym zajął się „czymś pożytecznym”; bez nauczycieli, którzy nauczyli mnie sprzedawać; i bez trenerów, którzy pokazali mi, jak trenować na siłowni.

Gdybym nie znalazł kiedyś magazynu z Regiem Parkiem na okładce i nie przeczytał artykułu o tym, jak przeszedł ze świata zawodów kulturystycznych do filmu i zagrał Herkulesa w kinowym przeboju, prawdopodobnie do dzisiaj jodłowałbym zapamiętale gdzieś w austriackich Alpach. Wiedziałem, że chcę wyjechać z Austrii i znaleźć się w Ameryce, która wydawała mi się wymarzonym miejscem do życia, ale to Reg rozpalił we mnie ogień i pokazał mi drogę.

Joe Weider sprowadził mnie do Stanów Zjednoczonych i wziął pod swoje skrzydła, pomagając mi rozwijać karierę kulturysty i ucząc podstaw biznesu. Lucille Ball dała mi wielką szansę i zaprosiła mnie do występu w odcinku specjalnym serialu, po którym zaczęła się moja wielka przygoda z Hollywood. A w 2003 roku nie zostałbym gubernatorem wspaniałego stanu Kalifornia, gdyby nie pomoc 4206284 Kalifornijczyków.

Jak zatem mógłbym twierdzić, że wszystko zawdzięczam wyłącznie sobie? Przywdzianie tej maski byłoby obrazą dla wszystkich ludzi, którzy swoimi radami i pomocą przyczynili się do tego, co w życiu osiągnąłem. Wytworzyłoby także mylne wrażenie, że można wszystko zrobić w pojedynkę.

Ja nie dałbym rady. Możliwe, że tobie także by się to nie udało.

Wszyscy potrzebujemy siły napędowej. Bez pomocy, dobrych rad i inspiracji ze strony innych nasze życie staje w miejscu i nie wiemy, dokąd pójść.

Błogosławieństwem było dla mnie spotykanie mentorów i idoli na każdym etapie życia. Miałem wystarczająco dużo szczęścia, by spotkać ich wielu. Od Joe Weidera po Nelsona Mandelę, od Michaiła Gorbaczowa po Muhammada Ali, od Andy’ego Warhola po George’a H.W. Busha – nigdy nie bałem

się prosić mądrych ludzi o rady, które podsycały mój wewnętrzny ogień.

Prawdopodobnie słuchałeś podcastów Tima (polecam zwłaszcza ten z udziałem czarującego kulturysty z austriackim akcentem). Wykorzystuje on stworzoną przez siebie platformę do przekazywania mądrości, którą dzielą się z ludźmi różne postacie ze świata biznesu, rozrywki i sportu. Założę się, że czegoś się od nich nauczyłeś – i często były to rzeczy, których się nie spodziewałeś.

Bez względu na to, czy chodzi o poranny rytuał, życiową filozofię, wskazówkę dotyczącą treningów albo po prostu motywację do działania, nie ma na naszej planecie człowieka, który nie mógłby skorzystać z zewnętrznej pomocy.

Zawsze traktowałem świat jak wielką salę lekcyjną, chłonąc zewsząd wiedzę i historie, które mogłyby mi pomóc w dążeniu naprzód. Mam nadzieję, że postępujesz podobnie.

Najgorsze, co może ci się przydarzyć, to dojście do przekonania, że wiesz już wystarczająco dużo.

Nigdy nie przestawaj się uczyć. Nigdy.

Dlatego właśnie kupiłeś tę książkę. Wiesz, że bez względu na to, gdzie się w życiu znalazłeś, będziesz od czasu do czasu potrzebował zewnętrznej motywacji i spojrzenia z dystansu. Czasem zabraknie ci odpowiedzi albo siły napędowej i wtedy będziesz ich musiał poszukać poza sobą.

Śmiało możesz przyznać, że nie zdołasz zrobić wszystkiego sam. Ja z pewnością tego nie potrafię. Nikt nie potrafi.

Teraz przewróć kartkę i naucz się czegoś nowego.

Arnold Schwarzenegger

NA RAMIONACH GIGANTÓW

Nie jestem ekspertem. Jestem eksperymentatorem, skrybą i przewodnikiem.

Jeżeli znajdziesz w tej książce coś, co cię zafascynuje, to stanie się tak dzięki wybitnym umysłom, które dzieliły się ze mną swoją wiedzą, a także dzięki krytykom i wszystkim, którzy przyczynili się do powstania, udoskonalenia lub wzbogacenia tej książki. Jeżeli trafisz tu na coś absurdalnego, to tylko dlatego, że nie posłuchałem ich rady.

Choć mam dług wdzięczności wobec setek osób, chciałbym w tym miejscu podziękować przede wszystkim moim gościom, którzy brali udział w nagrywaniu podcastów i uświetnili swoją mądrością karty tej książki. Oto oni, w porządku alfabetycznym:

Scott Adams (s. 316)
James Altucher (s. 299)
Sophia Amoruso (s. 443)
Marc Andreessen (s. 215)
Sekou Andrews (s. 738)
Patrick Arnold (s. 70)
Peter Attia (s. 96)
Glenn Beck (s. 638)
Scott Belsky (s. 424)
Richard Betts (s. 649)
Mike Birbiglia (s. 653)
Alex Blumberg (s. 363)
Amelia Boone (s. 35)
Justin Boreta (s. 420)
Tara Brach (s. 641)
Brené Brown (s. 674)

Bryan Callen (s. 564)
Shay Carl (s. 517)
Dan Carlin (s. 342)
Ed Catmull (s. 369)
Margaret Cho (s. 623)
Paulo Coelho (s. 594)
Ed Cooke (s. 600)
Kevin Costner (s. 527)
Whitney Cummings (s. 557)
Dominic D’Agostino (s. 54)
Alain de Botton (s. 567)
Joe De Sena (s. 73)
Mike Del Ponte (s. 359)
Peter Diamandis (s. 435)
Tracy DiNunzio (s. 373)
Jack Dorsey (s. 592)
Stephen J. Dubner (s. 662)
Dan Engle (s. 151)
James Fadiman (s. 141)
Jon Favreau (s. 681)
Jamie Foxx (s. 696)
Chris Fussell (s. 510)
Cal Fussman (s. 578)
Adam Gazzaley (s. 179)
Malcolm Gladwell (s. 659)
Seth Godin (s. 289)
Evan Goldberg (s. 616)
Marc Goodman (s. 499)
Laird Hamilton (s. 132)
Sam Harris (s. 530)
Wim Hof (s. 76)
Reid Hoffman (s. 278)
Ryan Holiday (s. 398)
Chase Jarvis (s. 337)
Daymond John (s. 386)
Bryan Johnson (s. 701)

Sebastian Junger (s. 494)
Noah Kagan (s. 388)
Samy Kamkar (s. 502)
Kaskade (s. 393)
Sam Kass (s. 644)
Kevin Kelly (s. 549)
Brian Koppelman (s. 706)
Tim Kreider (s. 571)
Paul Levesque (s. 172)
Phil Libin (s. 376)
Will MacAskill (s. 522)
Brian MacKenzie (s. 132)
Justin Mager (s. 110)
Nicholas McCarthy (s. 256)
gen. Stan McChrystal (s. 510)
Jane McGonigal (s. 176)
BJ Miller (s. 473)
Matt Mullenweg (s. 249)
Casey Neistat (s. 267)
Jason Nemer (s. 82)
Edward Norton (s. 647)
B.J. Novak (s. 445)
Alexis Ohanian (s. 241)
Amanda Palmer (s. 603)
Rhonda Patrick (s. 39)
Caroline Paul (s. 536)
Martin Polanco (s. 151)
Charles Poliquin (s. 112)
Maria Popova (s. 480)
Rolf Potts (s. 427)
Naval Ravikant (s. 631)
Gabby Reece (s. 132)
Tony Robbins (s. 259)
Robert Rodriguez (s. 723)
Seth Rogen (s. 616)
Kevin Rose (s. 404)

Rick Rubin (s. 585)
Chris Sacca (s. 209)
Arnold Schwarzenegger (s. 222)
Ramit Sethi (s. 345)
Mike Shinoda (s. 416)
Jason Silva (s. 678)
Derek Sivers (s. 230)
Joshua Skenes (s. 583)
Christopher Sommer (s. 42)
Morgan Spurlock (s. 272)
Kelly Starrett (s. 166)
Neil Strauss (s. 411)
Cheryl Strayed (s. 598)
Chade-Meng Tan (s. 198)
Peter Thiel (s. 283)
Pavel Tsatsouline (s. 124)
Luis von Ahn (s. 395)
Josh Waitzkin (s. 665)
Eric Weinstein (s. 606)
Shaun White (s. 327)
Jocko Willink (s. 486)
Rainn Wilson (s. 628)
Chris Young (s. 380)
Andrew Zimmern (s. 625)

ZACZNIJ TUTAJ – JAK KORZYSTAĆ Z TEJ KSIĄŻKI

Z brzegu widać różne rzeczy, których nie sposób dostrzec ze środka. Wspaniałe, niewyobrażalne rzeczy – ludzie znajdujący się z brzegu widzą je pierwsi.

Kurt Vonnegut

U inteligentnego człowieka rutyna jest przejawem ambicji.

W.H. Auden

Jestem ofiarą nałogu robienia notatek.

Na przykład opisałem niemal wszystkie swoje wizyty na siłowni od czasu ukończenia 18. roku życia. Bruliony z tymi notatkami zajmują jakieś 2,5 metra półek na regale w moim domu. Pamiętaj, że dotyczą tylko jednego tematu, a ja opisuję w ten sposób dziesiątki aspektów mojego życia. Ktoś mógłby powiedzieć, że to rodzaj zaburzenia obsesyjno-kompulsywnego, a wiele osób uznałoby moje postępowanie za przejaw manii. Sam patrzę na to zupełnie inaczej: traktuję moje notatki jak zbiór przepisów na życie.

Moim celem jest nauczyć się czegoś raz i później korzystać z tego bez ograniczeń.

Załóżmy na przykład, że trafiam przypadkiem na moje zdjęcie z 5 czerwca 2007 roku i myślę: „O rany, chciałbym znowu tak wyglądać”. Nie ma sprawy. Otwieram zakurzony brulion z 2007 roku, analizuję wpisy dotyczące aktywności fizycznej i diety z mniej więcej ośmiu tygodni poprzedzających 5 czerwca, powtarzam opisane czynności oraz sposoby

postępowania i proszę bardzo: oto ja odmłodzony o kilka lat (nie licząc włosów). Nie zawsze jest tak łatwo, ale często.

Ta książka, podobnie jak poprzednie, jest zbiorem przepisów na zwiększenie wydajności, które zbierałem na własny użytek. Od pozostałych różni ją to, że nie zamierzałem jej wydawać.

Piszę te słowa, siedząc w paryskiej kawiarni z widokiem na Ogród Luksemburski, mieszczący się po drugiej stronie Rue Saint-Jacques. To prawdopodobnie najstarsza ulica w Paryżu, mogąca się poszczycić bogatą historią pisarskiej obecności. Victor Hugo mieszkał kilka przecznic od miejsca, w którym się znajduję. Gertruda Stein pijała kawę, a F. Scott Fitzgerald spotykał się ze znajomymi o rzut kamieniem stąd. Po chodniku przechadzał się tam i z powrotem Hemingway, podczas gdy w jego głowie buzowały fabuły nowych powieści (a we krwi bez wątpienia buzowało wino).

Przyjechałem do Francji, żeby odpocząć od wszystkiego. Od mediów społecznościowych, poczty elektronicznej, zobowiązań towarzyskich, ustalonych planów… od wszystkiego z wyjątkiem jednego projektu. Dałem sobie miesiąc na przypomnienie sobie wszystkich lekcji, których udzieliło mi niemal 200 najwybitniejszych na świecie ludzi, goszczących w moim podcaście *The Tim Ferriss Show* (liczba pobrań wszystkich odcinków przekroczyła ostatnio 100 milionów). Wśród moich gości znaleźli się mistrzowie szachowi, gwiazdy filmowe, czterogwiazdkowi generałowie, zawodowi sportowcy i menedżerowie funduszy hedgingowych. Towarzystwo było bardzo różnorodne.

Niektóre z tych osób od czasu przeprowadzenia wywiadów stały się udziałowcami firm albo brały udział w różnych przedsięwzięciach twórczych, zaczynając od projektów inwestycyjnych, kończąc na kręceniu niezależnych filmów. W efekcie od czasu nagrania rozmów dowiedziałem się od nich

o wiele więcej podczas wspólnych treningów na siłowni, zakrapianych winem jam sessions, wymiany wiadomości tekstowych, wspólnych kolacji albo nocnych rozmów telefonicznych. Każdą z tych osób poznałem zatem o wiele lepiej niż ktoś, kto czytał tylko powierzchowne doniesienia prasowe na ich temat.

Dzięki otrzymanym lekcjom moje życie stało się lepsze pod każdym względem. Był to jednak zaledwie wierzchołek góry lodowej. Większość klejnotów nadal spoczywała ukryta na tysiącach stron transkrypcji i odręcznych notatek. Bardziej niż czego innego pragnąłem możliwości skondensowania tej wiedzy w formie jednego praktycznego poradnika.

Przeznaczyłem więc cały miesiąc na analizę materiałów (oraz, jeśli mam być szczery, jedzenie bułeczek z czekoladą), żeby stworzyć – na własny użytek – destylat zdobytej wiedzy. Owocem mojej pracy miał być ostatni, ale najcenniejszy brulion w moim życiu. Miał mi służyć przez lata, w każdej chwili dając odpowiedź na nurtujące mnie pytania.

Cel był wzniosły, ale nie wiedziałem, jaki będzie rezultat.

Po kilku tygodniach efekt przeszedł wszelkie oczekiwania. Bez względu na sytuację, w jakiej się znajdowałem, jakiś fragment tej książki zawierał podpowiedź, co dalej robić. Teraz kiedy czuję, że utknąłem lub wpadłem w pułapkę, kiedy jestem zdesperowany albo zły, gdy popadam w jakiś konflikt albo po prostu nie wiem, co robić, wertuję te strony z filiżanką mocnej kawy w ręce. Jak dotąd zawsze udawało mi się znaleźć remedium na dręczące mnie problemy po zaledwie 20 minutach przeglądania spostrzeżeń moich przyjaciół, którzy od teraz będą także twoimi przyjaciółmi. Chcesz, aby ktoś po przyjacielsku poklepał cię po plecach? Znajdziesz tu kogoś takiego. Potrzebujesz otrzeźwiającego policzka? Wiele z tych osób chętnie ci go wymierzy. Chcesz, żeby ktoś ci wytłumaczył, dlaczego twoje lęki są nieuzasadnione, a twoje wymówki niewarte funta kłaków? Nie ma sprawy.

Jest mnóstwo świetnych cytatów, ale ta książka jest czymś więcej niż zbiorem aforyzmów. To zbiór narzędzi, które mogą

odmienić twoje życie.

W księgarniach można znaleźć wiele książek z wywiadami. Ta jest inna, ponieważ ja sam nie uważam siebie za autora wywiadów. Postrzegam siebie jako eksperymentatora. Jeśli nie mogę sprawdzić czegoś osobiście albo powtórzyć wyników w zagmatwanych realiach życia codziennego, nie jestem tym zainteresowany. Wszystko, co znajdziesz na kartach tej książki, zostało przeze mnie w jakiś sposób zweryfikowane, zbadane i zastosowane w życiu. Wykorzystywałem dziesiątki opisanych tu taktyk i filozofii podczas trudnych negocjacji, w ryzykownych sytuacjach albo przy okazji ważnych transakcji biznesowych. Lekcje udzielone przez moich rozmówców pozwoliły mi zarobić miliony dolarów i oszczędziły mi daremnego wysiłku oraz niepotrzebnej frustracji. Sprawdzają się wtedy, kiedy są najbardziej potrzebne.

Zastosowania niektórych narzędzi są oczywiste, podczas gdy inne są bardziej subtelne i stają się zrozumiałe dopiero po upływie tygodni od zapoznania się z nimi. Olśnienie przychodzi, kiedy rozmyślamy pod prysznicem o niebieskich migdałach albo powoli zapadamy w sen.

Można znaleźć wiele mądrości w krótkich, jednowierszowych sentencjach. Niektórzy potrafią w nich zmieścić sekret doskonałości w swojej dziedzinie. Jak by powiedział Josh Waitzkin (strona 665), mistrz szachowy, którego życiorys stał się kanwą filmu *Szachowe dzieciństwo*, te małe kęsy wiedzy stanowią najlepsze źródło „ważnych wniosków płynących z drobnych spostrzeżeń”. Proces łączenia ich w jedną całość był bardzo odkrywczy. Jeżeli wcześniej sądziłem, że dostrzegam jakiś ukryty schemat, myliłem się: widziałem najwyżej 10%. Mimo to nawet te okruchy notatek z rozmów z poszczególnymi mentorami zmieniły moje życie i pozwoliły mi dziesięciokrotnie poprawić wyniki. Po przeanalizowaniu zapisu rozmów z ponad setką osób w tym samym kontekście zaczęło jednak robić się ciekawie. Fani kina mogą skojarzyć to doświadczenie z ostatnimi scenami *Szóstego zmysłu* albo *Podejrzanych*:

„Czerwona gałka u drzwi! Ten cholerny kubek Kobayashi! Jak mogłem tego nie zauważyć? Miałem to przecież przed oczami!”.

Chcąc umożliwić ci dostrzeżenie tego obrazu, starałem się pokazać powtarzające się schematy i zwrócić uwagę na to, że nawyki, przekonania i zalecenia wielu moich gości wzajemnie się uzupełniają.

Gotowa układanka jest znacznie ciekawsza niż prosta suma elementów.

CO WYRÓŻNIA TYCH LUDZI?

Osądzaj człowieka po jego pytaniach, a nie odpowiedziach.

Pierre-Marc-Gaston de Lévis

Opisani w tej książce wybitni ludzie nie mają żadnych nadprzyrodzonych mocy.

To reguły, które sami ustalili, umożliwiają im naginanie rzeczywistości w takim stopniu, że można odnieść wrażenie, iż faktycznie dysponują ponadnaturalną siłą, ale skoro oni mogli się tego nauczyć, ty też zdołasz to zrobić. Te „reguły” często przyjmują postać niespotykanych nawyków i ważnych pytań.

W zdumiewająco dużej liczbie przypadków siła tych ludzi tkwi w absurdzie. Im bardziej absurdalne i „niemożliwe” pytania zadają, tym istotniejszych udzielają odpowiedzi. Weźmy na przykład pytanie, które seryjny przedsiębiorca i multimiliarder Peter Thiel lubi zadawać sobie i innym:

„Jeżeli zamierzasz zrobić coś ze swoim życiem i masz plan osiągnięcia tego w ciągu 10 lat, zadaj sobie pytanie: Dlaczego nie mogę tego zrobić w ciągu 6 miesięcy?”

Dla zilustrowania mojego toku myślenia sparafrazuję powyższe zdanie:

„Co mógłbyś zrobić, aby zrealizować swoje cele na najbliższych 10 lat w ciągu 6 miesięcy, gdyby ktoś przystawił ci pistolet do głowy?”

Zatrzymajmy się na chwilę. Czy oczekuję, że pomyślisz o tym przez 10 sekund, a następnie w ciągu kilku miesięcy zrealizujesz swoje marzenia na następnych 10 lat? Nic podobnego. Spodziewam się jednak, że to pytanie skutecznie pobudzi twój umysł, który wyłoni się niczym motyl z poczwarki i zdobędzie nowe możliwości. „Normalne” systemy, z których korzystamy, narzucone nam reguły społeczne oraz standardowe schematy zachowań nie sprawdzają się przy poszukiwaniu odpowiedzi na tego typu pytania. Musimy odrzucić sztuczne ograniczenia, tak jak się zrzuca skórę, żeby zrozumieć, że możemy zmienić rzeczywistość, w której funkcjonujemy. To wymaga jedynie wprawy.

Sugeruję, abyś poświęcił czas na zastanowienie się nad najbardziej absurdalnymi pytaniami, które znajdziesz w tej książce. Trzydzieści minut poświęcone na zapisywanie strumienia świadomości (strona 275) może odmienić twoje życie.

Dodam, że choć świat jest kopalnią złota, prawdziwe skarby można znaleźć dopiero kopiąc w głowach innych ludzi. Pytania są naszymi kilofami i źródłem przewagi konkurencyjnej. Ta książka będzie twoim arsenałem narzędzi do wyboru.

DETALE ZWIĘKSZAJĄCE WYDAJNOŚĆ

Kiedy porządkowałem materiał na własne potrzeby, nie chodziło mi o stworzenie uciążliwego, 37-etapowego programu działania.

Zależało mi na czymś przystępnym i dającym natychmiastowe korzyści. Traktuj zawarte w tej książce reguły jak drobne detale zwiększające wydajność. Można nimi wzbogacić każdy program działania (czytaj: różne ścieżki

kariery, osobiste wybory, wyjątkowe obowiązki itd.), aby podsycić płomień postępu, który buchnie wtedy jak polany benzyną.

Na szczęście nie zawsze trzeba 10 razy większego wysiłku, żeby osiągnąć 10 razy lepsze wyniki. Wielkie zmiany mogą być wynikiem drobnych działań. Nie trzeba przebiec ultramaratonu, zrobić doktoratu ani układać sobie życia od nowa, żeby zmienić swoją sytuację. To drobne, ale konsekwentne działania składają się na wielkie osiągnięcia (np. weryfikowanie planów przez „czerwony zespół" raz na kwartał, kierowane medytacje Tary Brach, posty strategiczne czy ketony egzogeniczne).

Przyjęta w tej książce definicja narzędzia jest bardzo szeroka. Pod tym pojęciem można rozumieć nawyki, książki, wewnętrzne dialogi, ulubione pytania i wiele innych rzeczy.

CO MAJĄ ZE SOBĄ WSPÓLNEGO?

Czytając tę książkę, będziesz w naturalny sposób poszukiwał wspólnych dla wszystkich osób nawyków i zaleceń. Powinieneś to robić. Oto kilka powtarzających się motywów (niektóre są naprawdę dziwne):

- Ponad 80% osób, z którymi rozmawiałem, codziennie uprawia medytację lub praktykuje uważność.
- Zaskakująco wielu mężczyzn (ale nie kobiet) powyżej 45. roku życia nie jada śniadań albo są one symboliczne (np. Laird Hamilton, strona 132; Malcolm Gladwell, strona 659; generał Stanley McChrystal, strona 510).
- Wiele osób schładza organizm przed snem za pomocą urządzenia ChiliPad.
- Powtarzają się entuzjastyczne opinie między innymi o takich książkach, jak *Od zwierząt do bogów*, *Almanach biednego Ryszarda*, *Wywieranie wpływu na ludzi* i *Człowiek w poszukiwaniu sensu*.

- Wiele osób ma zwyczaj słuchania na okrągło jednej piosenki dla zwiększenia koncentracji (strona 590).
- Niemal wszyscy realizują jakieś „projekty specjalne” (przedsięwzięcia podejmowane za własne pieniądze w wolnym czasie, których efekty są następnie oferowane potencjalnym nabywcom).
- Panuje przekonanie, że „porażka nie jest trwała” (zob. Robert Rodriguez, strona 723), lub jego odmiany.
- Niemal każdy z moich gości potrafi przekształcać oczywiste „słabości” w ważne źródła przewagi konkurencyjnej (zob. Arnold Schwarzenegger, strona 222).

Oczywiście pomogę ci połączyć fakty, ale są one źródłem zaledwie niecałej połowy wartości tej książki. Niektóre najbardziej wartościowe rozwiązania możne znaleźć na marginesie ogólniejszych rozważań. Chcę, żebyś znalazł czarną owcę pasującą do twoich dziwactw. Zwracaj uwagę na nietypowe doświadczenia moich gości, takie jak życiowa droga Shaya Carla, który zaczynał od pracy fizycznej, następnie był gwiazdą YouTube’a, a potem założył start-up i sprzedał go po jakimś czasie za prawie miliard dolarów (strona 517). Zmiany są stałym elementem życia moich gości. Programista powiedziałby: „To nie pluskwa. To funkcja programu!”.

Staraj się czerpać z doświadczeń moich gości jak najwięcej, łączyć je w niepowtarzalne kombinacje i tworzyć z nich własny pomysł na życie.

TA KSIĄŻKA JEST JAK SZWEDZKI STÓŁ – OTO, JAK NAJEŚĆ SIĘ DO SYTA

ZASADA NR 1: OPUSZCZAJ, CO ZECHCESZ

Chcę, żebyś odpuścił sobie czytanie fragmentów, które cię nie zainteresują. Lektura tej książki powinna być dobrą zabawą; wybieraj z menu tylko to, co wyda ci się naprawdę smakowite. Do niczego się nie zmuszaj. Jeśli nie lubisz krewetek, to ich po prostu nie jedz. Ta książka ma być przewodnikiem, z którego wybierzesz najbardziej atrakcyjną wycieczkę. Tak ją właśnie napisałem. Chciałbym, żeby każdego czytelnika zaciekawiło 50%, zachwyciło 25% i na zawsze urzekło 10% treści. Oto dlaczego: Dla każdego z milionów słuchaczy moich podcastów i dziesiątek ludzi, którzy pracowali nad tą książką, podział treści na te trzy przedziały procentowe jest zupełnie inny. Było to dla mnie wielkim zaskoczeniem.

Wielu gości występujących w tej książce – ludzi bezwzględnie najlepszych w tym, co robią – czytało te same profile, żeby odpowiedzieć na moje pytanie o to, które 10% treści zostawić, a które 10% usunąć. Często było tak, że fragmenty, które jedni koniecznie chcieli zostawić, inni zdecydowanie pragnęli usunąć. Każdy będzie czytał tę książkę inaczej. Oczekuję, że odrzucisz wiele fragmentów. Skupiaj się na tym, co naprawdę cię zainteresuje.

ZASADA NR 2: OPUSZCZAJ, ALE Z GŁOWĄ

Mimo powyższego staraj się zauważać to, co opuszczasz. Możesz postawić kropkę w rogu strony albo zaznaczyć markerem tytuł podrozdziału.

Być może opuszczasz bowiem właśnie te zagadnienia lub fragmenty, które są przyczyną niedostatków, trudności i nierozwiązanych problemów w twoim życiu? W moim przypadku właśnie tak było.

Jeżeli zatem postanowisz coś opuścić, zwróć na to uwagę, wróć do tego później i zadaj sobie pytanie: „Dlaczego tego nie przeczytałem?”. Czy wydało ci się to obraźliwe? Było niegodne ciebie? Za trudne? Czy doszedłeś do takiego przekonania

w wyniku własnych przemyśleń, czy też odzwierciedla ono twoje uprzedzenia odziedziczone po rodzicach i innych osobach? Bardzo często „nasze” przekonania wcale nie są nasze.

Postępując w ten sposób tworzysz siebie, zamiast tylko odkrywać. Odkrywanie siebie jest pożyteczne, ale odnosi się głównie do przeszłości. To tak, jakbyś spoglądał w lusterko wsteczne. Jeśli chcesz dojechać do celu, lepiej, abyś patrzył przez przednią szybę.

PAMIĘTAJ O DWÓCH ZASADACH

Niedawno brałem udział w pikniku zorganizowanym na zacienionym nabrzeżu Sekwany tuż przy Place Louis Aragon przez studentów pisarstwa z Paris American Academy. Pewna kobieta odciągnęła mnie na bok i zapytała, co tak naprawdę chcę przekazać w tej książce. Chwilę później zostaliśmy wciągnięci z powrotem do rozmowy przez pozostałych uczestników pikniku, którzy opowiadali o tym, jak kręta była ich droga prowadząca do tego miejsca. Niemal wszyscy od bardzo dawna – nawet od 30 albo 40 lat – pragnęli przyjechać do Paryża, ale byli przekonani, że to niemożliwe.

Słuchając ich opowieści, wyciągnąłem skrawek papieru i zanotowałem na nim moją odpowiedź na pytanie tej kobiety. W tej książce chcę przede wszystkim dać do zrozumienia, że:

1. **Sukces, jakkolwiek go definiujesz, jest osiągalny, jeśli przyswoisz sobie sprawdzone w praktyce przekonania i nawyki.** Być może ktoś już wcześniej odniósł taki sukces, o jakim marzysz, a wiele osób robiło podobne rzeczy. „A co z przedsięwzięciami, których jeszcze nikt się nie podejmował, takimi jak kolonizacja Marsa?”, zapytasz. Na to też są sposoby. Spójrz na monumentalne gmachy wznoszone przez innych, zastanów się nad najważniejszymi decyzjami w życiu Roberta Mosesa

(przeczytaj książkę *The Power Broker*) albo po prostu znajdź kogoś, kto miał odwagę robić wspaniałe rzeczy uważane w jego czasach za nieosiągalne (jak Walt Disney). Dostrzeżesz wiele elementów wspólnych, które możesz wykorzystać.

2. **Twoi superbohaterowie (idole, ikony, tytani, miliarderzy itd.) niemal bez wyjątku składają się z samych wad, ale rozwinęli do perfekcji jedną lub dwie mocne strony.** Ludzie są z natury niedoskonali. Sukces odnosimy nie dlatego, że nie mamy żadnych wad, ale dzięki odnalezieniu w sobie wyjątkowych atutów i budowaniu na ich podstawie odpowiednich nawyków. Aby nikt nie miał co do tego wątpliwości, celowo umieściłem w tej książce dwa fragmenty (na stronach 244 i 709), po których przeczytaniu pomyślisz: „O rany, ten cały Ferriss jest beznadziejny. Jak mu się udało cokolwiek osiągnąć?”. Każdy zmaga się z demonami, o których nic nie wiesz. Bohaterowie tej książki nie są inni. Wszyscy muszą z czymś walczyć. Mam nadzieję, że cię to pocieszy.

KILKA WAŻNYCH UWAG NA TEMAT ZAWARTOŚCI KSIĄŻKI

STRUKTURA

Książka składa się z trzech części, zatytułowanych: „Zdrowie”, „Bogactwo” i „Mądrość”. Oczywiście ich tematyka w wielu miejscach się pokrywa, ponieważ wszystko jest ze sobą powiązane. Właściwie można powiedzieć, że te trzy tematy są jak nogi statywu, na którym umieszczone jest twoje życie. Każdy z nas potrzebuje wszystkich trzech. „Bogactwo” w kontekście tej książki oznacza dużo więcej niż pieniądze. Znaczenie tego słowa rozciąga się na obfitość czasu, relacji z ludźmi i innych ważnych rzeczy.

Pisząc *4-godzinny tydzień pracy*, *4-godzinne ciało* i *4-godzinnego mistrza kuchni*, zamierzałem stworzyć trzyczęściowy cykl nawiązujący do słynnej sentencji Benjamina Franklina: „Early to bed and early to rise, makes a man healthy, wealthy, and wise”[1].

Ludzie ciągle mnie pytają, co umieściłbym w *4-godzinnym tygodniu pracy*, gdybym miał napisać tę książkę od nowa. Co bym dodał? Te same pytania zadają mi odnośnie do *4-godzinnego ciała* i *4-godzinnego mistrza kuchni*. *Narzędzia tytanów* zawierają większość odpowiedzi.

ROZBUDOWANE CYTATY

Przed napisaniem tej książki zadzwoniłem do Masona Curreya, autora *Codziennych rytuałów*, w których opisał on nawyki 161 twórczych osób, takich jak Franz Kafka i Pablo Picasso. Zapytałem go, które swoje decyzje dotyczące książki uważa za najlepsze. Oto jego odpowiedź: „Pozwoliłem opisywanym osobom przemówić własnym głosem i była to jedna z najlepszych decyzji. Często interesujące były nie tyle same nawyki, ile sposób, w jaki moi rozmówcy o nich opowiadali”.

To bardzo ważne spostrzeżenie, które tłumaczy, dlaczego zbiory cytatów zwykle nie mają zbyt dużej siły oddziaływania.

Weźmy na przykład prostą sentencję Jamiego Foxxa: „Co jest po drugiej stronie strachu? Nic”. Jest godna uwagi i można wyczuć, że ma głębokie znaczenie. Założę się jednak, że wyleci ci z głowy w ciągu tygodnia. A co by było, gdybym zwiększył jej siłę oddziaływania, dołączając do niej wyjaśnienie samego Jamiego Foxxa dotyczące tego, w jaki sposób za jej pomocą uczy dzieci pewności siebie? Kontekst i oryginalny język uczą myślenia w stylu najlepszych, a nie tylko bezmyślnego przytaczania cytatów. To rodzaj cennej metaumiejętności. W związku z tym w niniejszej książce znajdziesz wiele rozbudowanych cytatów i opowieści.

Niektóre zdania będą napisane **pogrubioną czcionką**. Dodałem pogrubienie, aby zwrócić twoją uwagę na te fragmenty.

Jak czytać cytaty w skali mikro

- […] = Pominięty fragment wypowiedzi.
- [słowa w nawiasach kwadratowych] = dodatkowe informacje, których zabrakło w wypowiedzi mojego gościa, ale które mogą być niezbędne do zrozumienia, o czym była mowa, a także moje uzupełnienia i rekomendacje.

Jak czytać cytaty w skali makro

Jeden z moich gości, a zarazem jedna z najbardziej inteligentnych osób, jakie znam, był zaskoczony, kiedy pokazałem mu niezredagowany tekst spisany z nagrania. „O rany – stwierdził. – Uważam się za raczej bystrego faceta, ale widzę, że używam czasu przeszłego, teraźniejszego i przyszłego jakby nie było między nimi żadnej różnicy. Brzmię przez to jak kompletny dureń”.

Teksty spisane z nagrań bywają bardzo niedoskonałe. Czytałem wiele swoich, więc wiem, jak źle może być.

W ferworze rozmowy gramatyka często schodzi na dalszy plan, ustępując miejsca falstartom i powtórzeniom. Każdemu zdarza się wtedy zaczynać zdanie od „no więc” albo „to tak”. Podobnie jak miliony innych osób sam często nadużywam kolokwializmów. Niektórzy mylą liczbę pojedynczą z mnogą. Takie rzeczy być może uchodzą w swobodnej rozmowie, ale rażą w książce.

Z szacunku dla moich gości i czytelników zredagowałem więc niektóre cytaty, aby były bardziej przejrzyste. Starałem się

zachować istotę wypowiedzi moich rozmówców, a jednocześnie zwiększyć ich czytelność i nadać im lepsze brzmienie. W niektórych przypadkach zostawiałem słowa moich gości w oryginalnej postaci, aby nie pozbawiać wypowiedzi niezwykłej energii i nie odzierać ich z emocji. Inne fragmenty, w tym moje własne wypowiedzi, wygładziłem dla lepszego efektu.

Jeżeli znajdziesz w tej książce jakieś niemądre lub niezgrabne stwierdzenia, przyjmij, że są wynikiem mojego niedopatrzenia. Wszyscy goście przedstawieni w tej książce są niezwykli, a ja starałem się pokazać ich wyjątkowość.

POWTARZAJĄCE SIĘ SCHEMATY

Uwagi dotyczące pokrewieństwa zaleceń i filozofii różnych osób zamieściłem w nawiasach. Na przykład kiedy Jane Doe opowiada o znaczeniu testowania wyższych cen, dodaję: „(zob. Marc Andreessen, strona 215)", ponieważ jego starannie uzasadniona odpowiedź na pytanie o hasło do umieszczenia na billboardzie brzmiała: „Podnieś ceny".

HUMOR!

W tej książce znajdziesz wiele śmiesznych rzeczy. Przede wszystkim gdybyśmy byli przez cały czas poważni, wykończylibyśmy się, zanim zdołalibyśmy zrobić coś naprawdę ważnego. Poza tym gdyby ta książka była tylko i wyłącznie poważna, bez krzty humoru, i gdyby zabrakło w niej odrobiny wygłupu, nic byś nie zapamiętał. Zgadzam się z Tonym Robbinsem (strona 259), że informacje pozbawione emocji są trudno przyswajalne.

Wyszukaj w internecie „efekt von Restorffa” oraz „efekt świeżości i pierwszeństwa”, jeśli interesuje cię naukowa strona tego zagadnienia, ale celowo napisałem tę książkę w taki sposób, żeby ułatwić zapamiętywanie informacji. Wiążą się z tym…

DUCHOWE ZWIERZĘTA

Tak, duchowe zwierzęta. Nie było miejsca na fotografie, ale chciałem umieścić w książce jakieś ilustracje, żeby było zabawniej. Wydawało mi się, że nic z tego nie będzie, ale nagle – po jednym lub czterech kieliszkach wina – przypomniałem sobie, że jeden z moich rozmówców, Alexis Ohanian (strona 241), lubi pytać kandydatów do pracy: „Jakie jest twoje duchowe zwierzę?”. Eureka! Znajdziesz więc małe rysunki duchowych zwierząt przy nazwiskach wszystkich osób, które były gotowe się w to zabawić. Co jest w tym najlepsze? To, że dziesiątki osób potraktowały to pytanie bardzo poważnie. Niektórzy długo się wahali, przysyłali mi obszerne wyjaśnienia, a nawet diagramy Venna. Pytali, czy może to być stworzenie mityczne albo roślina. Nie zdołałem jednak zebrać na czas odpowiedzi od wszystkich osób, więc rysunki są rozrzucone po książce nieco chaotycznie. Traktuj je jak małe klejnoty absurdu w bardzo praktycznej książce. Ludzie mieli frajdę z wymyślania swoich duchowych zwierząt.

ROZDZIAŁY NIEPROFILOWE I WYNURZENIA TIMA FERRISSA

We wszystkich trzech częściach znajdziesz rozdziały nieprofilowe i fragmenty mojego autorstwa. Zwykle ich celem jest szersze omówienie jakichś ważnych zasad i narzędzi wymienianych przez kilka osób.

ADRESY URL, STRONY INTERNETOWE I MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE

Pominąłem większość adresów URL, ponieważ kiedy są nieaktualne, tylko denerwują wszystkich. Zagadnienia warte wyszukania w sieci zostały opisane słowami ułatwiającymi ich znalezienie.

Wszystkie odcinki mojego podcastu można znaleźć na stronie fourhourworkweek.com/podcast. Wystarczy wyszukać nazwisko gościa, a kompletne nagranie audio, notatki dotyczące odcinka, linki i dodatkowe zasoby wyskoczą z czeluści internetu jak gorący tost z opiekacza w chłodny poranek.

W niemal wszystkich profilach gości wskazuję, w których mediach społecznościowych najłatwiej nawiązać z nimi kontakt: TW = Twitter, FB = Facebook, IG = Instagram, SC = Snapchat, LI = LinkedIn.

NA POŻEGNANIE – TRZY NARZĘDZIA, KTÓRE UMOŻLIWIAJĄ KORZYSTANIE Z POZOSTAŁYCH

Wiele osób opisanych w tej książce poleca lekturę poematu Hermanna Hessego *Siddhartha*. Naval Ravikant (strona 631) podczas naszych długich spacerów po wypiciu kawy wielokrotnie zwracał moją uwagę na jeden szczególnie ciekawy fragment. Tytułowy bohater poematu jest mnichem żyjącym w ubóstwie. Pewnego dnia przybywa do miasta i zakochuje się w słynnej kurtyzanie Kamali. Kiedy próbuje zabiegać o jej względy, ona pyta, jaki majątek posiada. To samo pytanie zadaje mu także znany kupiec. Odpowiedź Siddarthy w obu przypadkach jest taka sama, więc w tym miejscu przytoczę tylko tę drugą historię. W ostatecznym rozrachunku Siddartha dostaje wszystko, czego pragnie.

KUPIEC: „Co ty możesz dać, skoro nie masz żadnego majątku?”

SIDDHARTHA: „Każdy daje to, co ma. Wojownik daje swoją siłę, kupiec towar, nauczyciel naukę, chłop ryż, rybak rybę”.

KUPIEC: „Doskonale. Więc powiedz, cóż takiego ty masz do zaoferowania? Czego się nauczyłeś, co umiesz?”

SIDDHARTHA: **„Umiem myśleć. Umiem czekać. Umiem pościć”.**

KUPIEC: „To wszystko?”

SIDDHARTHA: „Myślę, że to wszystko”.

KUPIEC: „A co z tego za pożytek? Cóż ci przyjdzie na przykład z tego, że umiesz pościć?”

SIDDHARTHA: „To bardzo pożyteczna umiejętność, panie. Jeżeli nie ma się nic do jedzenia, najrozsądniejsze, co można zrobić, to pościć. Gdyby na przykład Siddhartha nie nauczył się pościć, musiałby dziś jeszcze iść na służbę, do ciebie czy gdziekolwiek, bo zmuszałby go do tego głód. Ale tak może spokojnie czekać, nie wie, co to niecierpliwość, nie wie, co to przymusowa sytuacja, głód może próbować na nim swojej siły, a Siddhartha będzie się tylko śmiał”[2].

Często myślę o odpowiedziach Siddharthy w następujących kategoriach:

„Umiem myśleć” → Posiadanie odpowiednich zasad podejmowania decyzji oraz umiejętność zadawania sobie i innym właściwych pytań.

„Umiem czekać” → Umiejętność perspektywicznego planowania, długookresowego działania i odpowiedniego dysponowania posiadanymi zasobami.

„Umiem pościć” → Umiejętność radzenia sobie z trudnościami i nieszczęściami. Ćwiczenie niezwykłej wytrwałości i wyrabianie w sobie odporności na ból.

Ta książka pomoże ci w rozwijaniu tych umiejętności.

Napisałem *Narzędzia tytanów*, ponieważ właśnie takiej książki potrzebowałem przez całe życie. Mam nadzieję, że lektura sprawi ci tyle samo przyjemności, ile mnie sprawiło jej pisanie.

Pura vida,
Tim Ferriss
Paryż

1
Zdrowie

Kiedy zapominam o tym, kim jestem, staję się tym, kim mógłbym być.

Laozi

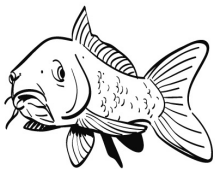
Umiejętność dostosowania się do poważnie chorego społeczeństwa nie jest żadnym wskaźnikiem zdrowia.

J. Krishnamurti

W ostatecznym rozrachunku wygrywa ten, kto się lepiej wysypia.

Jodie Foster

Nie jestem najsilniejsza.
Nie jestem najszybsza.
Ale potrafię nieźle cierpieć.



AMELIA BOONE

Amelia Boone (TW: @ameliaboone, ameliabooneracing.com) jest nazywana „Michaelem Jordanem biegów przełajowych" i należy do najbardziej utytułowanych zawodniczek w tej dyscyplinie sportu na świecie. Ma na koncie ponad 30 zwycięstw w różnych biegach i ponad 50 razy zajmowała miejsce na podium. W 2012 roku wzięła udział w całodobowych zawodach o nazwie World's Toughest Mudder (podczas których trzeba przebiec dystans 145 kilometrów i pokonać około 300 przeszkód) i zajęła drugie miejsce w klasyfikacji OGÓLNEJ na 1000 zawodników, wśród których 80% stanowili mężczyźni. Zdobywca pierwszego miejsca był szybszy zaledwie o 8 minut. Do jej najważniejszych osiągnięć należą zwycięstwa w Spartan Race World Championship oraz Spartan Race Elite Point Series; jest też jedyną osobą, która trzy razy wygrała bieg World's Toughest Mudder (w 2012, 2014 i 2015 roku). W 2014 roku wygrała te zawody zaledwie 8 tygodni po operacji kolana. Ponadto Amelia ukończyła trzy razy bieg Death Race. Na co dzień pracuje jako prawniczka w Apple, a w wolnych chwilach uprawia biegi na bardzo długich dystansach (zakwalifikowała się do 100-milowego wyścigu Western States 100).

Duchowe zwierzę: karp

* Jakie hasło umieściłabyś na billboardzie?

„Nikt nie jest ci nic winien”.

* Najlepszy zakup za 100 dolarów?

Bandaże nasączane miodem manuka. Ramiona i plecy Amelii są pokryte bliznami po ranach odniesionych w czasie czołgania się pod przeszkodami z drutu kolczastego.

* Najczęściej darowana lub polecana książka

Dom z liści Marka Danielewskiego: „To książka, którą trzeba czytać na papierze, ponieważ niektóre części zostały napisane do góry nogami. Na niektórych stronach tekst układa się w spiralę. […] Czytanie tej książki jest jednym wielkim doświadczeniem zmysłowym”.

WSKAZÓWKI I TAKTYKI AMELII

- **Hydrolizowana żelatyna i sproszkowany burak.**
  W przeszłości przyjmowałem żelatynę w celu regeneracji tkanki łącznej. Nie wytrwałem zbyt długo, ponieważ żelatyna zmieszana z zimną wodą ma konsystencję ptasiego łajna. Amelia ocaliła moje podniebienie i stawy, pokazując mi żelatynę hydrolizowaną marki Great Lakes (z zieloną etykietą), która łatwo tworzy z wodą jednorodną mieszaninę. Można do niej dodać łyżkę stołową

sproszkowanego buraka (na przykład marki BeetElite), żeby poprawić smak i nadać temu koktajlowi zupełnie niepowtarzalny charakter. Amelia spożywa proszek z buraka przed zawodami i treningami, żeby zwiększyć swoją wytrzymałość, ale ja posunąłem się o krok dalej: stosuję go jako składnik kwaśnych, niskowęglowodanowych żelków, którymi gruby Timmy oszukuje apetyt na węglowodany.

- **RumbleRoller.** Wyobraź sobie skrzyżowanie wałka piankowego (rollera) z oponą od gigantycznej ciężarówki. Wałki piankowe nigdy nie były mi zbyt przydatne, ale to narzędzie tortur natychmiast wpłynęło pozytywnie na moje zdrowie. (Jeśli masz problemy ze snem, warto spróbować ćwiczeń wieczorem). Uwaga: nie przesadź na początku. Próbowałem naśladować Amelię i zacząłem od 20-minutowej sesji. Następnego dnia czułem się tak, jakby ktoś włożył mnie do śpiwora i przez kilka godzin walił mną o drzewo.
- **Rolowanie stóp na piłce golfowej** leżącej na podłodze. To ćwiczenie zwiększa elastyczność mięśni grupy tylnej uda. Piłka golfowa jest znacznie lepsza od piłki do lacrosse. Jeśli nie chcesz, żeby twój pies zwariował, podłóż pod piłkę ręcznik.
- **Trenażer SkiErg marki Concept2** umożliwia kontynuowanie treningu w przypadku kontuzji dolnych partii ciała. Amelia używała tej maszyny po operacji kolana, aby nie utracić sprawności krążeniowo-oddechowej i odpowiednio się przygotować do zawodów World's Toughest Mudder w 2014 roku, które wygrała zaledwie 8 tygodni po zabiegu chirurgicznym. Kelly Starrett (strona 166) także jest wielkim entuzjastą tego urządzenia.
- **Sucha igłoterapia.** Dowiedziałem się o tej metodzie terapii od Amelii. „[W akupunkturze] celem jest, aby pacjent nie poczuł igły. W suchej igłoterapii wbija się igłę w mięsień,

aby spowodować krótkotrwały skurcz, który skutkuje zmniejszeniem napięcia". Tę technikę stosuje się w przypadku bardzo napiętych mięśni i nie zostawia się igły w mięśniu na dłużej. O ile nie jesteś masochistą, nie pozwól, żeby ktoś potraktował w ten sposób twoje łydki.

- **Korzystanie z sauny dla zwiększenia wytrzymałości.** Amelia odkryła, że korzystanie z sauny zwiększa jej wytrzymałość. Kilku sportowców potwierdza jej spostrzeżenia – w tym siedmiokrotny zwycięzca krajowej próby czasowej w Stanach Zjednoczonych, kolarz David Zabriskie. Uważa on, że trening w saunie jest skuteczniejszy i bardziej praktyczny niż trening w namiotach do symulacji warunków panujących na dużych wysokościach. Podczas Tour de France w 2005 roku Dave wygrał pierwszy etap jazdy na czas, zostając pierwszym Amerykaninem, który wygrywał etapy we wszystkich trzech wielkich wyścigach kolarskich[1]. Zabriskie wyprzedził Lance'a Armstronga o kilka sekund, uzyskując średnią prędkość 54,676 kilometra na godzinę (!). Osobiście korzystam z sauny co najmniej cztery razy w tygodniu. O pomoc w ustaleniu najlepszego harmonogramu poprosiłem Rhondę Patrick, która także była gościem mojego programu. Jej odpowiedź znajdziesz na stronie 40.

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

„Triple H jest świetnym przykładem [kogoś, kto z powodzeniem przeszedł ze świata sportu do zarządzania biznesem]. Zatem tak, Paul Levesque". (Zob. strona 172).

PRZYPADKOWE FAKTY

- Jednym ze składników typowego śniadania Amelii spożywanego przed zawodami są ciasteczka Pop-Tarts.
- Jej rekord podwójnych skoków na skakance (kiedy podczas jednego skoku wykonuje się dwa obroty skakanką) wynosi 423 powtórzenia bez przerwy. Taki wynik z pewnością zaimponuje miłośnikom crossfitu. Mało kto jednak wie, że Amelia była w trzeciej klasie mistrzynią stanu w skokach na skakance. Jeszcze mniej znany jest fakt, że musiała przerwać próbę po 423 skokach, ponieważ tak bardzo chciało jej się siusiu, że aż zmoczyła spodnie.
- Amelia uwielbia trenować w chłodzie i na deszczu, ponieważ wie, że jej rywale prawdopodobnie wtedy odpuszczają. To przykład „ćwiczenia najgorszego scenariusza" zwiększającego odporność na przeciwności (zob. strona 554).
- Jest utalentowana wokalnie i śpiewa a capella w zespole Greenleafs na Uniwersytecie Waszyngtona w St. Louis.

DR RHONDA PERCIAVALLE PATRICK

Dr Rhonda Perciavalle Patrick (TW/FB/IG: @foundmyfitness, foundmyfitness.com) współpracowała z wieloma znakomitościami, w tym z dr. Bruce'em Amesem, wynalazcą testu mutagenności Amesa, zajmującym w latach 1973–1984 23. miejsce wśród najczęściej cytowanych naukowców ze wszystkich dziedzin. Dr Patrick przeprowadza próby kliniczne, prowadziła badania dotyczące procesów starzenia się w Salk Institute for Biological Studies oraz badania dyplomowe w St. Jude Children's Research Hospital, gdzie przedmiotem jej zainteresowania były nowotwory, metabolizm mitochondrialny i apoptoza. Ostatnio dr Patrick publikowała prace na temat mechanizmu regulowania produkcji serotoniny w mózgu przez witaminę D oraz różnych aspektów wpływu tego zjawiska na upośledzenia wieku dziecięcego oraz zaburzenia neuropsychiatryczne.

Duchowe zwierzę: kojotowilk

WRÓŻKA ZĘBUSZKA MOŻE OCALIĆ TWOJE ŻYCIE (ALBO TWOICH DZIECI)

Dr Patrick opowiedziała mi o możliwości pozyskiwania komórek macierzystych z zębów. Jeśli będziesz musiał się zdecydować na usunięcie zęba mądrości albo kiedy twoim dzieciom będą wypadały zęby mleczne (zawierające szczególnie dużo komórek macierzystych), rozważ skorzystanie z usług takich ośrodków jak StemSave albo National Dental Pulp Laboratory, które przechowają je na przyszłość. Każda z tych firm może przysłać twojemu stomatologowi odpowiedni zestaw akcesoriów, a następnie zamrozić pozyskany materiał biologiczny w ciekłym azocie. Koszt usługi może być zróżnicowany, ale zwykle wynosi około 625 dolarów opłaty początkowej i 125 dolarów opłaty rocznej za przechowywanie materiału.

Mezenchymalne komórki macierzyste to surowiec biologiczny, który można w przyszłości pozyskać z miazgi zębowej i wykorzystać do terapii funkcjonalnej (np. naprawa kości, chrząstki, mięśni, naczyń krwionośnych), poprawiającej jakość życia (np. hodowanie neuronów do naprawy uszkodzonego rdzenia kręgowego) albo nawet ratującej życie (np. leczenie potencjalnie śmiertelnych urazów mózgu).

CIEPŁO JEST NA TOPIE

„Warunkowanie hipertermiczne” (wystawianie się na działanie określonej ilości ciepła) sprzyja zwiększeniu wydzielania hormonu wzrostu i może spowodować znaczne zwiększenie wytrzymałości. Obecnie korzystam z sauny przez 20 minut po treningu lub po rozciąganiu się co najmniej cztery razy

w tygodniu, zwykle w temperaturze około 70–75°C. Nawet jeśli nie ma to większego wpływu na organizm, to wydaje mi się, że przynajmniej zmniejsza zakwasy w mięśniach.

Skoro już mowa o wytrzymałości i hormonie wzrostu, oto kilka spostrzeżeń dr Patrick:

- „Podczas jednego z badań wykazano, że korzystanie z sauny przez 30 minut po treningu, 2 razy w tygodniu przez 3 tygodnie, wydłuża czas biegu zawodnika aż do całkowitego wyczerpania o 32% w stosunku do poziomu bazowego. Wzrostowi wytrzymałości o 32% podczas tych badań towarzyszyło zwiększenie objętości osocza o 7,1% oraz wzrost liczby czerwonych krwinek o 3,5%".
- „Dwa 20-minutowe pobyty w saunie w temperaturze 80°C, rozdzielone 30-minutowym okresem schładzania organizmu, zwiększały poziom hormonu wzrostu dwukrotnie w stosunku do poziomu bazowego. Ponadto dwie 15-minutowe sesje w saunie suchej, w temperaturze 100°C, rozdzielone 30-minutowym okresem schładzania organizmu, skutkowały aż pięciokrotnym zwiększeniem wydzielania hormonu wzrostu. […] Efekt ten utrzymuje się na ogół przez kilka godzin po wyjściu z sauny".

TF: Gorące kąpiele też mogą znacząco zwiększyć wydzielanie hormonu wzrostu w stosunku do poziomu bazowego, a zarówno sauna, jak i gorące kąpiele powodują obfite wydzielanie prolaktyny, która odgrywa rolę w gojeniu się ran. Zwykle siedzę w saunie lub wannie z gorącą wodą przez mniej więcej 20 minut, czyli wystarczająco długo, aby moje tętno znacznie przyspieszyło. Wychodzę kilka minut po wydzieleniu się w organizmie dynorfin, które powodują uczucie dyskomfortu i pragnienie zakończenia wygrzewania się (**nie** czekam jednak na zawroty głowy ani objawy zamroczenia). Na ogół podczas korzystania z sauny albo gorącej kąpieli słucham takich audiobooków jak *Księga cmentarna* Neila Gaimana. Po wyjściu schładzam się przez 5–10 minut w lodowatej wodzie

(wkładam do wanny około 20 kilogramów lodu, żeby obniżyć temperaturę wody do kilku stopni Celsjusza; więcej na stronie 78) lub piję bardzo zimne napoje. Powtarzam ten cykl 2–4 razy.

* Trzy osoby, od których dr Patrick w ostatnim roku nauczyła się najwięcej lub którym uważnie się przyglądała

Dr Bruce Ames, dr Satchin Panda (profesor w Salk Institute w San Diego), dr Jennifer Doudna (profesor biochemii i biologii molekularnej na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley).

Skoro najlepsi na świecie dają z siebie wszystko, żeby się wzmocnić, dlaczego ty tego nie robisz?

CHRISTOPHER SOMMER

Christopher Sommer (IG/FB: @GymnasticBodies, gymnasticbodies.com) jest byłym trenerem amerykańskiej drużyny narodowej gimnastyków i twórcą GymnasticBodies – systemu treningowego, z którego korzystałem przez ostatnie 8 miesięcy (nie mam żadnego interesu w promowaniu go). Zdobył wielką sławę jako trener potrafiący przeistaczać swoich podopiecznych w najsilniejszych i najpotężniejszych atletów na świecie. W czasie trwającej 40 lat kariery trener Sommer skrupulatnie notował wszystkie swoje spostrzeżenia dotyczące stosowanych metod treningowych oraz zwycięstw i porażek, dzięki czemu mógł zbudować z najlepszych elementów wyjątkowy system treningowy dla początkujących i zaawansowanych zawodników. Cztery dekady uważnej obserwacji zaowocowały stworzeniem programu Gymnastics Strength Training (GST).

Duchowe zwierzę: sokół

ZA KULISAMI

Połączenie GST i AcroYogi (strona 89) umożliwiło mi całkowite przemodelowanie mojego ciała w ciągu ostatniego roku. W wieku 39 lat jestem bardziej elastyczny i mobilny niż kiedy miałem 20 lat. Nie zamierzam wyjaśniać drobiazgowo tego, co najlepiej zobaczyć na filmie albo na rysunkach – takich pozycji jak samolot (*maltese*) czy stawanie na rękach z pozycji *stalder press* – ale opiszę kilka najważniejszych ćwiczeń (początek na stronie 90). Google bardzo ci pomoże.

O PRACY NAD SŁABOŚCIAMI

Jeśli chcesz zostać mocarzem, musisz najpierw być słabeuszem.

Trener powiedział mi to po raz pierwszy, kiedy narzekałem na zbyt małe postępy w wychylaniu ramion do tyłu (wyobraź sobie, że splatasz dłonie wyprostowanych rąk za plecami i próbujesz unieść ręce bez pochylania się). **Kiedy masz wątpliwości, zawsze pracuj najpierw nad tymi niedociągnięciami, które wprawiają cię w największe zakłopotanie.** Moimi największymi słabościami są wyprosty ramion do tyłu i mostek wykonywany z udziałem piersiowego odcinka kręgosłupa (a nie tylko dolnej części pleców). Kiedy poprawiłem te elementy o 10% w ciągu 3–4 tygodni – dzięki czemu trener przestał odczuwać mdłości na mój widok i mógł zacząć po prostu się ze mnie śmiać – zniknęło wiele dolegliwości fizycznych, które trapiły mnie od lat. Aby stwierdzić, co jest twoją największą słabością, zacznij od testu sprawności narządu ruchu. W tym celu znajdź w swojej okolicy

przychodnię, która wykona badanie o nazwie *functional movement screen* (FMS). Jak mówi Sommer: „Nie masz wpływu na to, jakie karty otrzymałeś od losu. Masz jednak obowiązek ugrać jak najwięcej tym, co dostałeś”.

„ELASTYCZNOŚĆ” A „MOBILNOŚĆ”

Sommer odróżnia „elastyczność” od „mobilności” wyraźniej niż ktokolwiek inny. **„Elastyczność” może być pasywna, podczas gdy „mobilność” wymaga wykazania się siłą w całym zakresie ruchu, także w punktach krańcowych.** Skłony Jeffersona i spięcia brzucha w siadzie na stronach 48 i 51 to dobre przykłady ćwiczeń na mobilność, którą można też nazwać „aktywną elastycznością”. Szczególnie ciekawe są spięcia brzucha w siadzie, ponieważ pozwalają sprawdzić siłę skurczu mięśni w zakresie, którego większość ludzi nigdy nie doświadcza.

SYSTEMATYCZNOŚĆ JEST WAŻNIEJSZA OD INTENSYWNOŚCI

„Zwolnij! Gdzie się pali?” Tymi słowami trener Sommer ciągle przypomina zawodnikom, że aby pojawiły się określone adaptacje organizmu, trzeba aplikować dany bodziec konsekwentnie przez wiele tygodni albo miesięcy (zob. strona 204). Pośpiech może zaowocować wyłącznie kontuzjami. W programie GST efekty pojawiają się skokowo po długich okresach stagnacji. Mniej więcej po sześciu miesiącach wykonywania ćwiczeń rozciągających tylną grupę mięśni uda pozornie bez żadnych rezultatów nagle z dnia na dzień prawie dwukrotnie zwiększyłem zakres ruchu. Sommer w ogóle nie był zaskoczony.

Zawsze powtarzałem moim zawodnikom, że są głupi gimnastycy i starzy gimnastycy, ale nie ma starych i głupich gimnastyków, bo dawno się pozabijali.

„DIETA I ĆWICZENIE" → „JEDZ I TRENUJ"

Trener Sommer nie lubi popularnej w środowisku fitness koncentracji na „diecie i ćwiczeniach". Uważa, że znacznie lepiej jest po prostu jeść i trenować. Pierwsze podejście ma wymiar estetyczny, drugie funkcjonalny. Wyznawcy pierwszego często nie mają żadnego wyraźnego celu, wyznawcy drugiego mają go zawsze.

PADLI PO ROZGRZEWCE!

Trener tak opisuje swoje pierwsze seminarium dla dorosłych niebędących gimnastykami, które odbyło się w 2007 roku:

„Było tam mnóstwo tych bestii [zaawansowanych ciężarowców], bardzo silnych. Próbowałem z nimi robić podstawowe ćwiczenia plyometryczne i ćwiczenia w parterze. Im silniejszy był sportowiec, tym szybciej odpadał. Kolana, kręgosłup lędźwiowy, kostki [...] nawalały od ćwiczeń dla małych dzieci. Nie mówimy o niczym trudnym. Mówimy o staniu w miejscu i unoszeniu pięt nad podłogę siłą łydek, przy wyprostowanych kolanach.

Nie było szans. Ich mięśnie tego nie wytrzymywały. Nigdy wcześniej nie wykonywali podobnych ćwiczeń. [Żebyś mógł sobie wyobrazić] jak było źle, powiem, że mieliśmy w planie 15 minut ćwiczeń rozciągających. Nic skomplikowanego ani intensywnego – podstawowe, łatwe rozciąganie. Mieli się rozluźnić na cały dzień. Wykonanie wszystkich ćwiczeń zajęło im półtorej godziny. Leżeli potem jak martwi na całej podłodze.

Czułem się jakbym filmował pobojowisko po bitwie w Wietnamie. Powiedziałem do moich asystentów: »I co do […] nędzy mam teraz zrobić? Padli po rozgrzewce. Padli po rozgrzewce!«”.

DLACZEGO OLIMPIJCZYCY MAJĄ GIGANTYCZNE BICEPSY

Gimnastycy startujący na igrzyskach olimpijskich nie dorobili się bicepsów o obwodzie równym obwodowi talii, ćwicząc uginanie ramion pod obciążeniem. Ich mięśnie są efektem wykonywania ćwiczeń z wyprostowanymi ramionami, zwłaszcza na kółkach gimnastycznych.

Ale jak u licha można ćwiczyć na kółkach, będąc nowicjuszem? Osobiście używam wielokrążka zmniejszającego opór wagi mojego ciała o połowę. To rozwiązanie jest podobne do urządzenia Ring Thing (marki Power Monkey Fitness) albo domowej roboty „maszyny marzeń” używanej chętnie przez Jasona Nemera (strona 82). Łączę wielokrążek z „dźwigniami mocy”, czyli metalowymi rękawicami umożliwiającymi przymocowanie pasków od kółek gimnastycznych w dowolnym miejscu na przedramieniu, między łokciem a dłonią. Dzięki temu mogę stopniowo zwiększać obciążenie, zaczynając ćwiczenie od łokci i przesuwając paski w stronę dłoni. Najlepsze wersje tego typu przyrządów są obecnie dostępne tylko w Europie, ale w Stanach Zjednoczonych można kupić nieco podobne do nich uchwyty *iron cross trainers*.

3 RUCHY, KTÓRE POWINNI ĆWICZYĆ WSZYSCY

- Skłony Jeffersona (strona 48).
- Wyprosty ramion: podnoszenie pręta trzymanego oburącz za plecami (w pozycji stojącej) albo kroczenie dłońmi po

podłodze do tyłu w linii bioder (w siadzie).
- Mostek piersiowy: unieś stopy na tyle wysoko, by w największym stopniu rozciągnęły się ramiona i górna część pleców, a nie odcinek lędźwiowy. Stopy mogą być prawie metr nad ziemią. Staraj się koncentrować na prostowaniu ramion (i nóg, o ile to możliwe), utrzymywaniu pozycji oraz oddychaniu.

DOBRE ĆWICZENIA DLA DOROSŁYCH NIEBĘDĄCYCH GIMNASTYKAMI

Poniższe cele łączą wiele różnych aspektów siły i mobilności w jednym ruchu:

Początkujący: Skłony Jeffersona.

Średnio zaawansowani: Szpiczaga (*straddle press handstand*) [**TF:** Obecnie nad tym pracuję].

Zaawansowani: Stawanie na rękach z pozycji *stalder press*.

CZASEM PO PROSTU POTRZEBA WIBRATORA

Trener Sommer skierował mnie do rosyjskiego specjalisty od masażu medycznego, który polecił mi używanie sieciowego modelu masażera Hitachi Magic Wand ustawionego na najwyższe obroty. Nie spodziewałem się, że kiedyś przeżyję podobne uniesienia. Dzięki, Władimir!

Żartuję. Mam na myśli użycie tego urządzenia do rozluźniania nadmiernie napiętych mięśni (wtedy, kiedy są napięte bez potrzeby). Należy przyłożyć głowicę masażera do brzuśca mięśnia (nie do przyczepów) na 20–30 sekund. Przy odpowiedniej częstotliwości wibracji to powinno wystarczyć. Cierpisz na napięciowe bóle głowy albo na sztywność szyi?

Magic Wand wspaniale rozluźni mięśnie podpotyliczne znajdujące się u podstawy czaszki. Uwaga: jeśli zostawisz to urządzenie w widocznym miejscu w domu, możesz tego pożałować – albo wręcz przeciwnie. Powodzenia w wyjaśnianiu gościom, o co chodzi z rozluźnianiem napiętych mięśni. Jeden z moich znajomych powiedział mi na to: „Myślę, że moja żona też ma ten problem”.

GYMNAST STRONG

Niezwykłe i bardzo skuteczne ćwiczenia z wykorzystaniem własnej masy ciała.

Przestrzegając zaleceń trenera Sommera, w ciągu niecałych 8 tygodni doświadczyłem niesamowitej poprawy w tych sferach aktywności fizycznej, które już dawno spisałem na straty.

Wypróbuj kilka spośród moich ulubionych ćwiczeń, a szybko się przekonasz, że gimnastycy używają mięśni, o których istnieniu w twoim organizmie nawet nie wiedziałeś.

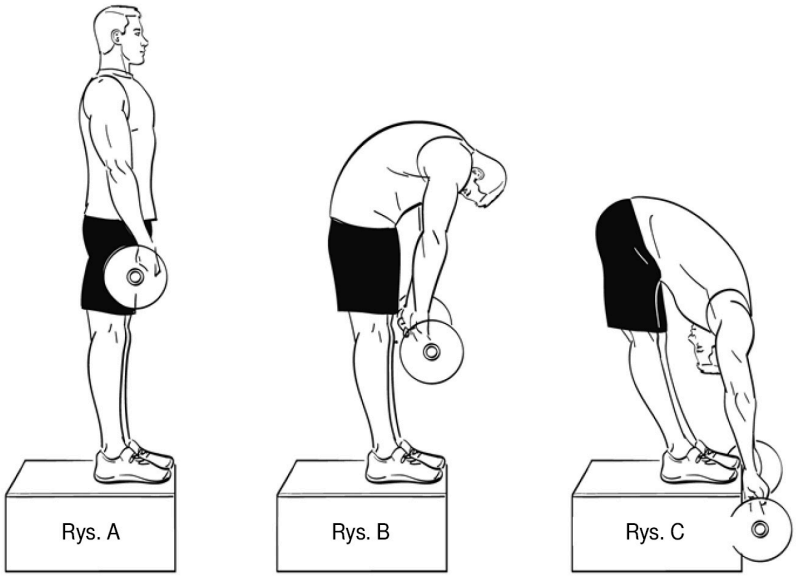
Spacer lędźwiowy – niezwykła rozgrzewka

Trener Sommer zapożyczył to ćwiczenie od trójboisty Donniego Thompsona, który nazywa je „spacerkiem na tyłku". Donnie „Super D" Thompson był pierwszym zawodnikiem, który w trójboju siłowym (wyciskanie leżąc + martwy ciąg + przysiady ze sztangą) uzyskał łączny wynik przekraczający 3000 funtów (1360,8 kg). Spacer lędźwiowy ma doprowadzić twoje mięśnie pośladków i mięsień czworoboczny lędźwi do płaczu. Uczucie w lędźwiach Donnie nazywa „wściekłym trollem w plecach":

1. Usiądź na macie (albo na żwirku, jeśli chcesz zrobić sobie z tyłka kotlet mielony). Nogi powinny być wyprostowane, kostki złączone lub minimalnie oddalone, plecy proste. Ja trzymam nogi razem. Inaczej

mówiąc, wykonaj siad prosty (to pozycja, która często się będzie pojawiała w tej książce).
2. Podnieś odważnik kulowy albo hantlę do obojczyków (jak w przysiadzie ze sztangą). Ja przy wadze 77 kilogramów ćwiczę z obciążeniem 13–27 kilogramów. Trzymam „czajniki” za uchwyty, ale Donnie woli je podtrzymywać od spodu.
3. Trzymając nogi prosto (nie zginając kolan) idź po podłodze na pośladkach – prawy, lewy, prawy, lewy itd. Zwykle udaje mi się pokonać w ten sposób 3–4,5 metra.
4. Zatrzymaj się, a następnie przejdź w tył taki sam dystans. To wszystko.

Skłony Jeffersona (*Jefferson Curl, J-Curl*)

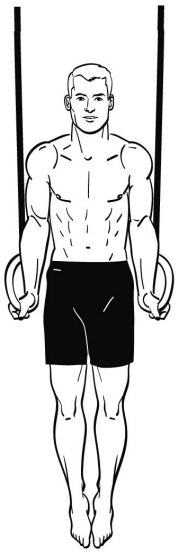


Potraktuj to ćwiczenie jak kontrolowany, powolny martwy ciąg wykonywany z zaokrąglonymi plecami i sztywnymi nogami. Jak mówi Sommer: „Postępy powinny być powolne, wskazana jest cierpliwość. Nie spiesz się. Przy tego typu ćwiczeniach na mobilność, wykonywanych z obciążeniem, nie można sobie pozwolić na nadmierny

wysiłek, trzaskanie powtórzeń i wymuszanie większego zakresu ruchu. Liczy się płynny, kontrolowany ruch". Celem ostatecznym jest wykonanie tego ćwiczenia z obciążeniem równym masie ciała ćwiczącego, ale zaczynać należy od 6–7 kilogramów. Obecnie ćwiczę z obciążeniem około 25 kilogramów. To ćwiczenie ma cudowny wpływ na ruchomość piersiowego odcinka kręgosłupa i pomaga rozciągnąć tylną grupę mięśni uda. Kiedy zapytałem trenera Sommera, jak często należy je wykonywać, odpowiedział: „Dla nas te skłony są jak oddychanie". Inaczej mówiąc, plan minimum to robienie skłonów Jeffersona na początku każdego głównego treningu.

1. Stań w pozycji wyprostowanej, z zablokowanymi kolanami, trzymając gryf na wysokości bioder. Ręce powinny być rozsunięte na szerokość ramion (rys. A). Ta pozycja przypomina górną pozycję w martwym ciągu.
2. Przyciągnij brodę lekko do klatki piersiowej (i trzymaj tak przez cały czas wykonywania ćwiczenia), a następnie powoli zginaj kręgosłup po jednym kręgu naraz, zaczynając od szyi (rys. B). Ręce powinny być proste, a gryf blisko nóg. Wykonuj ćwiczenie do momentu, w którym nie będziesz się już mógł bardziej naciągnąć. Kiedy twoje ciało stanie się trochę bardziej elastyczne, możesz zacząć używać podwyższenia (ja używam skrzyni do ćwiczeń plyometrycznych marki Rogue) i dążyć do opuszczenia nadgarstków poniżej palców stóp. Nogi powinny być jak najbardziej prostopadłe do podłoża i nie należy wypychać bioder do tyłu, dopóki głowa nie znajdzie się poniżej pasa.
3. Powoli się wyprostuj, ponownie wykonując ruch po jednym kręgu naraz. Broda powinna pójść do góry jako ostatnia (rys. C). Cała opisana sekwencja stanowi jedno powtórzenie. Staraj się wykonać 5–10 powtórzeń.

Dipy na kółkach z wykręcaniem kółek

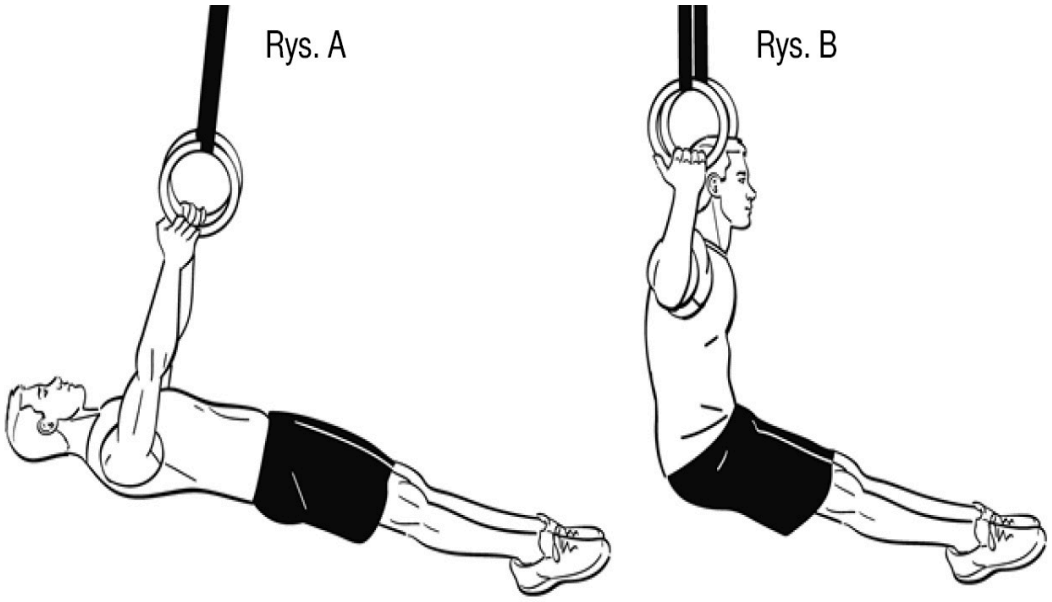


Mówisz, że potrafisz zrobić 10–20 normalnych dipów na kółkach? Fantastycznie. W takim razie chcę cię zachęcić do zrobienia 5 powolnych dipów zakończonych wykręceniem kółek na zewnątrz w pozycji górnej, tak aby linie knykci wskazywały godziny 10 i 2. Ćwiczenie należy wykonywać bez zginania się w biodrach ani pochylania torsu do przodu. Aby to było możliwe, w pozycji górnej mięśnie ramienne muszą pracować jak wściekłe, a w pozycji dolnej niezbędny jest duży wychył ramion do tyłu, który jest moją słabą stroną. Na początku będziesz mnie przeklinał, ale po 8 tygodniach mi podziękujesz. Jeżeli nie potrafisz zrobić 15 normalnych dipów na kółkach, spróbuj zacząć od **pompek z wykręcaniem kółek na zewnątrz**, które pokazał mi Kelly Starrett (strona 166). W przypadku pompek należy przyjąć pozycje „wydrążoną” (*hollow*) z wydłużonymi (*protracted*) ramionami, opisane w ćwiczeniu „chodzenie po ścianie” (strona 52).

Wiosłowanie w zwisie

To bardzo dobre, dość bezpieczne ćwiczenie pozwalające wzmocnić mięśnie czworoboczne w części poprzecznej oraz rotatory odpowiedzialne za rotację ramion na zewnątrz, które są używane podczas stania na rękach oraz w prawie wszystkich ćwiczeniach gimnastycznych. Wyobraź sobie Drakulę siadającego w trumnie i przyjmującego pozę „podwójny biceps". Kruczek: ręce trzymają kółka przez cały czas. Kiedy będziesz umiał wykonać 20 powtórzeń wiosłowania w zwisie, wyszukaj w Google „lat flys" i przejdź do tego ćwiczenia.

1. Wyreguluj wysokość zawieszenia kółek tak, aby znajdowały się około 30 centymetrów nad twoją głową, gdy przyjmiesz pozycję siedzącą na podłodze.



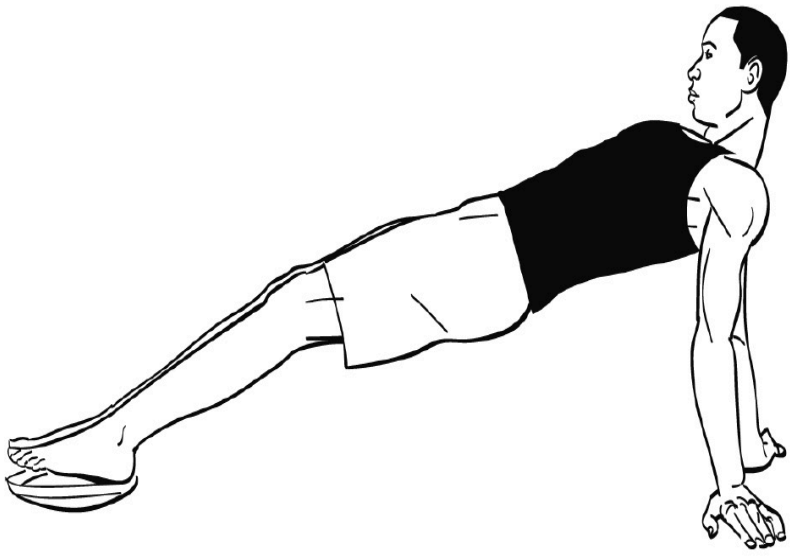
2. Siedząc na podłodze, chwyć kółka. Trzymając pięty na ziemi odchyl się do tyłu i z wyprostowanymi rękami unieś biodra. Zadbaj o to, żeby całe ciało (od głowy do pięt) było idealnie proste (rys. A).
3. Unoś tors (zginając się w biodrach) do momentu, w którym twoja głowa znajdzie się między kółkami,

a ramiona przyjmą pozę „podwójny biceps”. Kąt zgięcia bioder i łokci powinien być zbliżony do 90 stopni (rys. B).
4. Powoli opuść tułów do tyłu. Powtórz ćwiczenie 5–15 razy.

Spacerek AG w podporze tyłem

To bardzo przydatne ćwiczenie, które może być sygnałem ostrzegawczym dla wielu osób. Zapewne 99% osób zauważy u siebie brak elastyczności i siły ramion w tej bardzo ważnej pozycji.

1. Kup podkładki do przesuwania mebli (komplet kosztuje kilkanaście złotych). Wyglądają jak podstawki pod szklanki i służą do przemieszczania mebli bez rysowania podłogi.
2. Usiądź w pozycji wyprostowanej i połóż pięty na podkładkach (osobiście zabieram je ze sobą na wszystkie wyjazdy, żeby móc ćwiczyć poza domem).
3. Połóż dłonie na podłodze tuż przy biodrach i unieś biodra przy wyprostowanych rękach. Staraj się, aby twoje ciało było idealnie proste od ramion do pięt, tak jak przy wiosłowaniu w zwisie.



4. Łatwe? Teraz spróbuj się przesuwać, ciągnąc pięty po podłodze. Ćwiczenie można wykonywać do przodu i do tyłu. Twoim celem powinno być 5 minut ciągłego ruchu, ale możesz zacząć od 60 sekund (zobaczysz, ile dasz radę). Podpowiedź starego wyjadacza: to świetny sposób na straszenie ludzi w hotelowym korytarzu o drugiej w nocy.

Spięcia brzucha w siadzie

Kiedy któryś ze znajomych „mięśniaków” podśmiewa się z mojego treningu GST, proponuję mu wykonanie tego ćwiczenia. Zwykle po wszystkim kręci głową z niedowierzaniem i rzuca: „O ja pier…!”.

1. Usiądź na podłodze w siadzie prostym. Obciągnij stopy i wyprostuj kolana.

2. Oprzyj dłonie na podłodze tak blisko stóp, jak potrafisz (albo dalej, niż się one znajdują).
3. Spróbuj unieść pięty o 2–10 cm nad podłogę. To jedno powtórzenie ćwiczenia („spięcie”). Jakieś 99% osób nie zdoła tego zrobić – poczują się jak wykute z kamienia. W takiej sytuacji cofnij ręce do połowy uda i sprawdź, czy jest łatwiej. Stopniowo przesuwaj ręce do przodu, aż znajdziesz pozycję, w której zdołasz wykonać najwyżej 15–20 powtórzeń ćwiczenia.

Jeżeli wydaje ci się, że dobrze ci poszło, a ćwiczenie jest łatwe, spróbuj je wykonać z plecami opartymi o ścianę. Co się stało? Wybacz, twardzielu, ale zamiast robić spięcia, po prostu kołysałeś się do przodu i do tyłu. Wykonuj ćwiczenie oparty o ścianę, żeby nie oszukiwać.

Chodzenie po ścianie

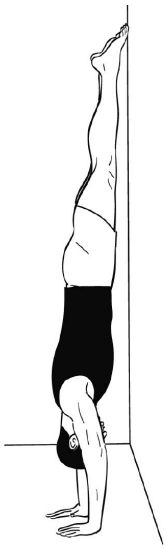
Jeżeli nie masz przygotowania gimnastycznego, to ćwiczenie będzie dla ciebie niezłą zabawą albo potworną męczarnią. Zwykle wykonuję je na zakończenie treningu

i tobie radzę to samo, ponieważ po jego zrobieniu będziesz do niczego. Najpierw opiszę pozycję, którą należy utrzymywać.

Tors „wydrążony" (*hollow*): Usiądź na krześle wyprostowany, z rękami na kolanach. Postaraj się zbliżyć mostek do pępka i skrócić tors o kilka centymetrów, spinając i wciągając mięśnie brzucha. Tę pozycję należy utrzymywać przez cały czas wykonywania ćwiczenia. Wygięcie albo zapadnięcie się dolnej części pleców jest niedopuszczalne.

Ramiona wydłużone: Utrzymuj tors w opisanej powyżej pozycji „wydrążonej". Udaj, że chcesz objąć ramionami słup telefoniczny. Przy maksymalnie wciągniętym mostku wyciągnij ramiona jak najbardziej do przodu. Wyprostuj ramiona i utrzymaj pozycję. Następnie **w tej pozycji** podnieś ramiona jak najwyżej nad głowę. Osiągnąłeś pozycję wyjściową. Możemy zaczynać.

1. Stań na rękach przy ścianie, zwrócony twarzą do niej **(rys. A)**.

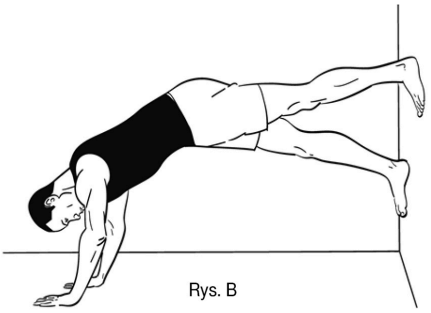


Rys. A

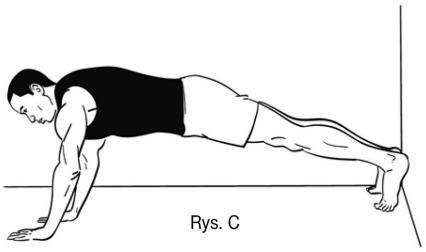
2. Nie zginając ciała powoli odchodź na rękach od ściany, jednocześnie robiąc nogami kroki po ścianie **(rys. B)**.

Nie zginaj kolan, pracuj kostkami. Kroki powinny być małe.

3. Zakończ pierwszą część ćwiczenia ze stopami na podłodze, w górnej pozycji pompki **(rys. C)**. Skoryguj pozycję, aby była jak najbardziej „wydrążona” i wyprostowana.
4. Idąc z powrotem po ścianie, wróć do stania na rękach. To jest jedno powtórzenie tego ćwiczenia, przyjacielu.



Rys. B



Rys. C

Celem jest wykonanie 10 powtórzeń, ale przerwij co najmniej na kilka powtórzeń przed całkowitym osłabnięciem. Inaczej nie chciałbym widzieć twojej twarzy po tym, jak grawitacja zrobi swoje.

DOMINIC D’AGOSTINO

Dr Dominic „Dom” D’Agostino (TW: @DominicDAgosti2, ketonutrition.org) jest profesorem nadzwyczajnym na wydziale farmakologii molekularnej i fizjologii Morsani College of Medicine na Uniwersytecie Południowej Florydy oraz zajmuje się pracą badawczą w Institute for Human and Machine Cognition (IHMC). Po trwającym 7 dni poście zdołał 10 razy podnieść w martwym ciągu ciężar 227 kilogramów.

Dom jest prawdziwą bestią i nie dziwi mnie to, że jest dobrym znajomym mojego przyjaciela, dr. Petera Attii (strona 96), który pił koktajl o nazwie „paliwo lotnicze” w poszukiwaniu optymalnej wydajności sportowej. Głównym celem działalności laboratorium Doma jest opracowywanie i badanie nowych terapii metabolicznych, takich jak diety ketogeniczne, stosowanie egzogennych ciał ketonowych oraz suplementów ketonowych w dążeniu do wywołania ketozy żywieniowej lub terapeutycznej, a także stosowanie leków metabolicznych o niewielkiej toksyczności. W swojej pracy Dom skupia się przede wszystkim na terapiach metabolicznych i strategiach żywieniowych mających doprowadzić do maksymalnego zwiększenia wydajności i wytrzymałości organizmu ludzkiego w ekstremalnych warunkach środowiskowych. Jego badaniami interesują się Office of Naval Research, Departament Obrony, organizacje prywatne i fundacje.

Duchowe zwierzę: bóbr

MAŁO ZNANE FAKTY

- Około roku 1995 Dom podarował wszystkim swoim kolegom ze studiów, z którymi trenował podnoszenie ciężarów, nagrania audio seminarium *Personal Power* Tony'ego Robbinsa (strona 259). Dwaj skontaktowali się z nim po latach, żeby mu podziękować za zmianę, jaką spowodował w ich życiu.
- Po opublikowaniu mojego pierwszego podcastu z Domem w supermarketach Whole Foods Market zabrakło sardynek konserwowych marki Wild Planet.

WSTĘP

Ten profil jest jednym z kilku w tej książce, które mogą odmienić twoje życie tak, jak odmieniły moje. W związku z tym trochę odbiega od przyjętego formatu, stając się miniprzewodnikiem po zagadnieniach związanych z ketozą. Zawiera sporo informacji na temat diety, ale suplementy i posty można traktować jak odrębne narzędzia – nie trzeba pochłaniać boczku ani tłustej śmietany. W celu ułatwienia lektury laikom nieco uprościłem niektóre kwestie. Opisałem także mój osobisty reżim ketogeniczny.

ZACZNIJMY OD PODSTAW

- **Dieta ketogeniczna,** często nazywana po prostu „keto", jest wysokotłuszczową dietą mającą symulować w organizmie stan wygłodzenia. Mózg i ciało zaczynają wtedy pozyskiwać energię z ciał ketonowych (pochodzących ze

zmagazynowanego w organizmie lub przyjmowanego z pokarmem tłuszczu) zamiast z cukru obecnego we krwi (glukozy) – ten stan nazywany jest ketozą. Dietę ketogeniczną opracowano z myślą o leczeniu padaczki u dzieci, ale istnieje wiele jej wariantów, między innymi dieta Atkinsa. W stan ketozy można się wprowadzić poszcząc, stosując dietę, przyjmując egzogenne ciała ketonowe[2] albo wykorzystując dowolną kombinację tych metod.

- **Skąd będziesz wiedział, że jesteś w stanie ketozy?** Najbardziej niezawodnym sposobem wykrywania tego stanu jest korzystanie z urządzenia Precision Xtra firmy Abbott. Mierzy ono zarówno poziom glukozy, jak i β-hydroksymaślanu (BHB) we krwi. Po osiągnięciu stężenia ciał ketonowych we krwi na poziomie 0,5 mmol/l można uznać, że organizm jest w stanie ketozy. Osobiście odczuwam zwiększenie jasności umysłu po przekroczeniu poziomu 1 mmol/l.
- **Najważniejsze źródło, do którego będziesz wracał.** Źródłem informacji na temat diety ketogenicznej, z którego Dom korzysta najchętniej, jest strona ketogenic-diet-resource.com, zawierająca między innymi dział najczęściej zadawanych pytań (FAQ), plany żywieniowe i wiele innych materiałów.

Zachęcam ludzi do funkcjonowania w stanie łagodnej lub umiarkowanej ketozy – czyli przy stężeniu ciał ketonowych wynoszącym 1–3 mmol/l – ze względu na korzyści zdrowotne i pozytywny wpływ na długość życia.

TF: Taki poziom ketozy oprócz wielu innych korzyści sprzyja też chronieniu DNA przed uszkodzeniami.

PO CO W OGÓLE BRAĆ POD UWAGĘ KETOZĘ ALBO SUPLEMENTACJĘ CIAŁ KETONOWYCH?

- **Utrata tkanki tłuszczowej i rekompozycja ciała.**
- **Silne działania antynowotworowe.**
- **Lepsze wykorzystanie tlenu.** Dom w stanie głębokiej ketozy potrafi wstrzymać oddech na dwa razy dłuższy czas niż normalnie (następuje wydłużenie z 2 do 4 minut). Zauważyłem u siebie to samo. Przede wszystkim dzięki metabolizmowi ciał ketonowych możliwe jest uzyskanie większej ilości energii przy zaangażowaniu jednej cząsteczki tlenu. Niektórzy wyczynowi kolarze eksperymentują z ketozą właśnie ze względu na możliwość lepszego wykorzystania tlenu. Ketoza zwiększa także wydolność organizmu na dużych wysokościach, na przykład gdy przenosimy się z poziomu morza na szczyty górskie.
- **Utrzymanie lub zwiększenie siły.** Dom przeprowadził badanie z udziałem 12 osób, za pomocą którego wykazał, że nawet zaawansowani ciężarowcy mogą utrzymać lub zwiększyć siłę, wydolność i hipertrofię po 2 tygodniach ketoadaptacji, przyjmując 75–80% kalorii w postaci tłuszczu (z dodatkiem oleju MCT i oleju kokosowego) oraz ograniczając dzienne spożycie węglowodanów do 22–25 gramów. Ciała ketonowe przeciwdziałają katabolizmowi białek i mają działanie przeciwzapalne.
- **Borelioza.** (Uwaga: opisuję tu własne doświadczenia, a nie wyniki badań prowadzonych na podwójnie ślepej próbie). Wprowadzając się w stan głębokiej ketozy (w moim przypadku 3–6 mmol/l) za pomocą postu, a następnie utrzymując przez tydzień dietę ketogeniczną o obniżonej kaloryczności, całkowicie zlikwidowałem u siebie objawy boreliozy, gdy wszystko inne zawiodło. To była jedyna

metoda, która zadziałała na mnie po pierwszej antybiotykoterapii. Zmiana nastąpiła z dnia na dzień: natychmiast zauważyłem 10-krotne zwiększenie jasności myślenia i wydolności umysłowej. Podejrzewam, że miało to związek z efektem „rehabilitacji mitochondrialnej" wywołanym przez ciała ketonowe i ich działaniem przeciwzapalnym. Minął ponad rok i objawy nie wróciły, mimo że przez 90% czasu jestem na nieketogenicznej diecie Slow-Carb (zob. strona 120).

PO CO W OGÓLE POŚCIĆ?

Dom omawiał koncepcję terapeutycznego postu oczyszczającego ze swoim kolegą, dr. Thomasem Seyfriedem z Boston College. Według Doma: **„Jeżeli nie mając raka, będziesz stosował post terapeutyczny 1–3 razy w roku, możesz zlikwidować wszelkie komórki przedrakowe istniejące w twoim organizmie"**.

Jeżeli masz więcej niż 40 lat, rak to jedna z czterech chorób, które zabiją cię z 80-procentowym prawdopodobieństwem (zob. dr Peter Attia, strona 96), zatem wydaje się, że post jest mądrym zabezpieczeniem.

Pewne dane (pomijam szczegóły naukowe) sugerują też, że głodówka trwająca co najmniej 3 dni może skutecznie „zresetować" układ odpornościowy dzięki regeneracji komórek macierzystych. **Dom zaleca stosowanie 5-dniowego postu terapeutycznego 2–3 razy w roku.**

Kiedy Dom wykładał na Uniwersytecie Południowej Florydy, stosował posty 7-dniowe. Kiedy przychodził na wykład w ostatnim dniu postu, poziom glukozy w jego krwi wynosił 35–45 mg/dl, a stężenie ketonów sięgało 5 mmol/l. Przed zakończeniem głodówki poszedł raz na siłownię i 10 razy podniósł 227 kilogramów w martwym ciągu, a za 11. razem zwiększył obciążenie do 265 kilogramów. Do przeprowadzenia

pierwszego 7-dniowego postu zainspirowały go wyniki fascynujących badań George'a Cahilla z Harvard Medical School, który w 1970 roku poddał grupę osób 40-dniowej głodówce[3].

Post nie musi sprawić, że będziesz słaby i zbolały. Tak naprawdę może mieć wręcz przeciwny efekt. Zacznijmy jednak od tego, jak nie należy pościć…

Z MOJEGO DOŚWIADCZENIA

Mój pierwszy długi post był dla mnie ostatnią deską ratunku. Byłem wyniszczony boreliozą, która przez 9 miesięcy ograniczała moją aktywność o 90%. Z powodu bólu stawów potrzebowałem 5–10 minut, aby podnieść się z łóżka, a pamięć krótkotrwała pogorszyła się w takim stopniu, że zacząłem zapominać imiona bliskich przyjaciół. Mnożenie rozwiązań (leków, kroplówek itd.) nie przynosiło ulgi, więc w końcu postanowiłem zrezygnować ze wszystkiego, nawet z jedzenia. Zrobiłem rozeznanie, znalazłem najlepiej ocenianą klinikę prowadzącą leczenie głodem w Stanach Zjednoczonych i pojechałem do niej.

Pierwsze 7 dni było pasmem cierpień. Głodówka przebiegała pod nadzorem lekarzy w klinice, w której zostałem zakwaterowany. Pacjentom wolno było spożywać tylko wodę destylowaną. Odradzano picie wody z kranu, używanie pasty do zębów, a nawet kąpiele. Ze względów bezpieczeństwa zabronione były wszelkie ćwiczenia fizyczne i opuszczanie budynku. W 3. i 4. dniu dolna część pleców bolała mnie tak bardzo, że mogłem tylko leżeć w łóżku w pozycji embrionalnej. Lekarze tłumaczyli mi, że to efekt uwalniania się „toksyn", ale im nie uwierzyłem. Zażądałem badania krwi i okazało się, że wyjaśnienie mojego bólu pleców jest bardzo proste: przy astronomicznym stężeniu kwasu moczowego nerki cierpiały pod gigantycznym obciążeniem. Ponieważ nie wolno mi było

ćwiczyć (wykluczony był nawet energiczny marsz), wprowadzenie organizmu w stan ketozy mogło trwać wieki. Mój organizm rozkładał w tym czasie tkankę mięśniową, żeby wątroba mogła ją przetworzyć na glukozę, a produktem ubocznym tego procesu był kwas moczowy.

Dodatkowo z powodu przyjmowania jedynie wody destylowanej uczestnicy głodówki (około 40 osób) nie mogli spać, ponieważ ubytek elektrolitów wywoływał reakcje cholinergiczne (np. przyspieszenie akcji serca). Mimo wszystko jednak zauważyłem pewne korzyści z pobytu w klinice: po kilku dniach ustąpiły problemy skórne utrzymujące się od dłuższego czasu oraz chroniczny ból stawów.

Po przebudzeniu się o poranku dnia siódmego zauważyłem, że mój ochraniacz zębów ocieka krwią. Śniło mi się ciastko z truskawkami (poważnie!) i żułem ochraniacz tak intensywnie, że moje dziąsła zaczęły krwawić. Wtedy powiedziałem „dość!".

Wbrew zaleceniom lekarzy przerwałem post, jedząc duszoną wieprzowinę. Doszedłem przy tym do następującego wniosku: poszczenie jest bardzo interesujące, ale ja będę to robił inaczej.

MOMENT... JAK ZATEM WYGLĄDA TWÓJ POST?

W ciągu ostatnich dwóch lat dużo eksperymentowałem w tym zakresie, skupiając się jednak na rzetelnych informacjach naukowych, a nie na przesądach (takich jak ten, że pierwszy posiłek po głodówce powinien się składać z szatkowanej kapusty i buraków). **Obecnie moim celem jest przeprowadzanie jednego 3-dniowego postu w miesiącu i jednego 5–7-dniowego postu na kwartał**. Chciałbym też raz w roku pościć przez 14–30 dni, ale do tej pory okazywało się to niemożliwe ze względów organizacyjnych.

Najdłuższy post, jaki do tej pory odbyłem, trwał 10 dni. W tym czasie przyjmowałem kroplówki z witaminą C oraz stosowałem tlenową terapię hiperbaryczną (60 minut przy

ciśnieniu 2,4 atm) 3 razy w tygodniu. Co 2–3 dni poddawałem się analizie składu ciała metodą DEXA, a także spożywałem około 1,5 grama aminokwasów rozgałęzionych (BCAA) po wstaniu z łóżka i około 3 gramy w czasie ćwiczeń fizycznych. Podczas 10-dniowego postu nie doszło u mnie do ubytku masy mięśniowej. Dla porównania, w czasie 7-dniowego postu w klinice straciłem ponad 5 kg mięśni.

Jak to możliwe i skąd wynika różnica?

Po pierwsze, podczas 10-dniowego postu pozwoliłem sobie na przyjmowanie niewielkich ilości BCAA oraz 300–500 kalorii dziennie w postaci czystego tłuszczu.

Po drugie, wprowadziłem się w stan ketozy najszybciej jak mogłem, żeby pominąć etap utraty masy mięśniowej. Kiedyś zajmowało mi to 3–4 dni; dziś potrafię to zrobić w czasie krótszym niż 24 godziny. Im częściej wprowadzasz się w stan ketozy, tym szybciej następuje przejście. Wygląda na to, że istnieje jakiś rodzaj biologicznej „pamięci mięśniowej" związanej z transportem kwasów monokarboksylowych i innymi zagadnieniami, o których niewiele wiem. Najważniejszy jest post, dlatego terapia ketogeniczna, której w szpitalu Johnsa Hopkinsa poddawane są dzieci z padaczką lekooporną, zaczyna się od głodówki.

Oto plan mojego comiesięcznego 3-dniowego postu trwającego od czwartkowego wieczora do niedzielnej kolacji:

- W środę i czwartek planuję rozmowy telefoniczne na piątek. Ważne jest, aby zagospodarować produktywnie 4 godziny, na przykład na pracę przez telefon. Za chwilę wyjaśnię, o co chodzi.
- Około godziny 18 w czwartek spożywam niskowęglowodanowy posiłek.
- W piątek, sobotę i niedzielę wstaję z łóżka najpóźniej, jak się da. Chodzi o to, żeby sen wykonał część pracy za mnie.
- Spożywam egzogenne ciała ketonowe albo olej MCT po wstaniu i później jeszcze dwa razy w ciągu dnia, w 3–4-godzinnych odstępach. Najczęściej używam suplementu KetoCaNa oraz kwasu kaprylowego C8, na przykład marki

Brain Octane. Egzogenne ciała ketonowe „wypełniają lukę” w ciągu pierwszych trzech dni, kiedy mogą wystąpić objawy odstawienia węglowodanów. Po osiągnięciu stanu głębokiej ketozy i rozpoczęciu spalania tłuszczu przez organizm można z nich zrezygnować.

- W piątek (jeśli trzeba – także w sobotę) piję kawę i przygotowuję się do długiego MARSZU. Należy wyjść z domu nie później niż 30 minut po przebudzeniu się. Biorę z lodówki butelkę zimnej wody, dodaję trochę świeżo wyciśniętego soku z cytryny, żeby była smaczniejsza, przyprawiam szczyptą soli, aby uchronić się przed bólami mięśni i głowy oraz skurczami i ruszam przed siebie. W czasie marszu popijam wodę i rozmawiam przez telefon. Podcasty też dobrze się sprawdzają. Po wypiciu butelki wody napełniam ją ponownie albo kupuję nową. Dodaję szczyptę soli i popijam, idąc dalej. Kluczem do sukcesu są energiczny marsz – NIE intensywne ćwiczenia – i ciągłe nawadnianie organizmu. Moi znajomi próbowali biegać albo ćwiczyć na siłowni, ale to nie działa z przyczyn, których wyjaśnianiem nie chcę cię zanudzać. Powiedziałem: „Spróbujcie energicznie maszerować i pić mnóstwo wody przez 3–4 godziny. Założę się, że następnego ranka będziecie mieli stężenie ciał ketonowych we krwi na poziomie 0,7 mmol”. Następnego dnia dostałem od jednego z nich SMS-a: „O cholera! 0,7 mmol”.
- W każdym dniu postu można przyjmować egzogenne ciała ketonowe albo tłuszcz (np. olej kokosowy dodany do kawy lub herbaty), w ilości nieprzekraczającej 4 łyżek stołowych. Osobiście często nagradzam się po południu mrożoną kawą z odrobiną śmietany kokosowej. Prawdę mówiąc, czasem nawet pozwalam sobie na przekąskę w postaci małej paczki sprasowanych wodorostów nori. Ach, co za rozpusta…
- Przerywam post w niedzielę wieczorem i cieszę się posiłkiem. Po 14-dniowym lub dłuższym głodowaniu należy ostrożnie dawkować sobie pożywienie. Po poście 3-dniowym dobór pokarmów nie ma moim zdaniem aż tak

wielkiego znaczenia. Jadałem już steki, sałatki, tłuste burrito. Z ewolucyjnego punktu widzenia nie ma żadnego sensu sytuacja, w której wygłodniały hominid musiałby szukać szatkowanej kapusty albo innego dziwnego pokarmu, aby uchronić się przed śmiercią. Można zjeść to, co akurat znajdzie się pod ręką.

JAK UTRZYMAĆ STAN KETOZY BEZ GŁODOWANIA?

Najkrótsza odpowiedź brzmi: codziennie jedz bardzo dużo tłuszczu (około 1,5–2,5 grama na kilogram masy ciała), umiarkowaną ilość białka (1–1,5 grama na kilogram masy ciała) oraz prawie całkowicie zrezygnuj z węglowodanów. Za chwilę opiszę typowe posiłki spożywane przez Doma w ciągu dnia, ale najpierw kilka ważnych uwag:

- Dieta zawierająca dużo białka i mało tłuszczu nie działa. Twoja wątroba przetworzy nadmiar aminokwasów na glukozę i zakończy proces ketogenezy. Należy przyjmować 70–85% kalorii w postaci tłuszczu.
- To nie znaczy, że musisz na okrągło objadać się żeberkami. Chuda pierś z kurczaka bez dodatków wytrąci cię ze stanu ketozy, ale ta sama pierś wkrojona do zielonej sałaty z dodatkiem dużej ilości oliwy z oliwek, sera feta i „kuloodpornej" kawy (na przykład) pomoże ci w jego utrzymaniu. Jednym z największych wyzwań w przypadku diety ketogenicznej jest duża ilość tłuszczu, który trzeba spożyć, aby utrzymać ketozę. Około 70–80% kalorii musi z niego pochodzić. Zamiast zjadać „bomby tłuszczowe" podczas każdego posiłku (tłuste steki, jaja i ser spożywane na okrągło mogą się znudzić), Dom stara się przyjmować tłuszcz w postaci napojów między posiłkami (np. mleko kokosowe w kawie — ale nie woda kokosowa) oraz raczy się „lodami" przygotowanymi według specjalnego przepisu (zob. strona 63).

- Dom zauważył, że duże spożycie nabiału może spowodować problemy z profilem lipidowym (np. gwałtowny wzrost poziomu „złego cholesterolu” LDL we krwi) i zaczął ograniczać w diecie śmietanę i sery. Doświadczyłem tego samego. Łatwo można utrzymać się w stanie ketozy, objadając się żółtym serem aż do obrzydzenia. Zamiast tego warto spróbować mleka kokosowego (np. Aroy-D Pure Coconut Milk). Dom nie przejmuje się podwyższonym poziomem LDL, jeżeli inne parametry krwi są w normie (dopóki CRP nie jest za wysokie, HDL za niskie itd.). Jak mówi: „Najbaczniej obserwuję poziom trójglicerydów. Kiedy jest podwyższony, to oznacza, że organizm nie przystosowuje się do diety ketogenicznej. U niektórych osób trójglicerydy rosną nawet podczas diety niskokalorycznej. To znak, że dieta ketogeniczna nie jest dla nich. […] Z całą pewnością nie jest to dieta uniwersalna”.

Po tym wstępie możemy przejść do omówienia diety „Wielkiego Doma”. Pamiętaj, że waży on około 100 kilogramów, i zachowaj skalę podczas przygotowywania własnego jadłospisu.

Śniadanie

- 4 jajka (smażone na maśle i oleju kokosowym);
- 1 puszka sardynek w oliwie z oliwek (na przykład marki Wild Planet);
- ½ puszki ostryg (marki Crown Prince; zawartość węglowodanów podana na etykiecie wynika z obecności niskoglikemicznego fitoplanktonu);
- trochę szparagów lub innych warzyw.

TF: Dom i ja zabieramy ze sobą w podróż puszki sardynek i ostryg oraz hurtowe opakowania orzechów makadamia.

„Obiad"

Zamiast obiadu Dom spożywa w ciągu dnia dużo oleju MCT w postaci suplementu MCT Oil Power marki Quest Nutrition. Ponadto zawsze ma przy sobie termos kawy z dodatkiem 50 gramów masła i jednej lub dwóch miarek proszku MCT, którą popija w ciągu dnia. W sumie spożywa około 3 filiżanek takiego napoju.

Kolacja

„Nauczyłem się pewnego triku: przed kolacją, która jest moim głównym posiłkiem, zjadam miskę zupy – zwykle kremu z brokułów albo pieczarek. Zamiast zwykłej śmietany dodaję skondensowane mleko kokosowe rozcieńczone odrobiną wody, żeby nie było takie kaloryczne. Po zjedzeniu takiej zupy ilość żywności, którą spożywam na kolację, spada o połowę".

Dom zwykle zjada wieczorem dużą porcję sałaty przygotowanej z następujących składników:

- mieszanki sałat i szpinaku;
- oliwy z oliwek z pierwszego tłoczenia;
- karczochów;
- awokado;
- oleju MCT;
- odrobiny parmezanu albo fety;
- umiarkowanej ilości (około 50 gramów) kurczaka, wołowiny albo ryby. Wybiera najtłustsze kawałki, jakie są dostępne. Jeżeli trenował w ciągu dnia, zwiększa zawartość białka w sałatce do 70–80 gramów.

Oprócz sałaty Dom jada także inne warzywa, na przykład brukselkę, szparagi albo jarmuż z dodatkiem masła i oleju kokosowego. Ogólnie rzecz biorąc, jarzyny uważa za „narzędzia do spożywania tłuszczu".

Przepis Doma na ketolody

„Lody" Doma zawierają około 100 gramów tłuszczu, czyli 900 kcal „ketoszczęścia". Mogą być dobrym ratunkiem w przypadku zbyt chudego obiadu (pamiętaj, że podczas stosowania diety ketogenicznej należy przyjmować 70–85% kalorii w postaci tłuszczu!).

- 470 ml kwaśnej śmietany (osobiście lubię markę Straus Creamery) albo niesłodzonej śmietany kokosowej (nie wody kokosowej);
- 1 łyżka stołowa ciemnego kakao;
- 1–2 szczypty soli morskiej (moją ulubioną jest Maldon w płatkach);
- 1–2 szczypty cynamonu;
- odrobina stewii (Dom kupuje hurtowe ilości stewii organicznej marki NOW Foods);
- opcjonalnie: 5–8 łyżek stołowych jagód, jeżeli Dom przez cały dzień nie jadł węglowodanów albo jeżeli trenował.

Wszystkie składniki należy mieszać aż do momentu uzyskania gładkiej konsystencji, a następnie włożyć mus do zamrażarki, aby zgęstniał i zaczął przypominać lody. Deser można spożywać bez dodatków albo:

- dodać śmietanę (najtłustszą, jaka jest dostępna w handlu) ubitą z odrobiną stewii, lub
- pokropić łyżką stołową podgrzanego oleju kokosowego (zwłaszcza jeśli „lody" zawierają jagody), dzięki czemu będziesz miał wrażenie, że jesz deser z dodatkiem wiórków czekoladowych.

Dieta ketogeniczna wymaga spożywania około 300 gramów tłuszczu dziennie przy masie ciała Doma wynoszącej około 100 kilogramów. Taki deser bardzo pomaga w osiągnięciu tego celu. Jest również pyszny – żona Doma nie jest na diecie ketogenicznej, ale też go uwielbia.

Wskazówka Doma dla wegetarian

„Koncentrat białkowy MRM Veggie Elite Performance Protein – zwłaszcza o smaku chocolate mocha – jest bardzo dobry. Wystarczy zmieszać jedną miarkę z mlekiem kokosowym, dodać pół awokado i trochę oleju MCT (C8). W takim koktajlu 70% kalorii pochodzi z tłuszczu, 20% z białka, a 10% z węglowodanów".

ULUBIONE SUPLEMENTY DOMA

- Oleje w proszku marki Quest Nutrition: MCT Oil Powder oraz Coconut Oil Powder.
- Bulion Kettle & Fire Bone Broth – 2–3 razy w tygodniu.
- Idebenon „to kolejna substancja, którą zażywam [w dawce 400 mg] przed podróżą samolotem albo intensywnym treningiem. To odmiana koenzymu Q10. Jest lepiej przyswajalny i łatwiej przenika do mitochondriów. Działa jak przeciwutleniacz mitochondrialny".
- Magnez – codziennie. „Cytrynian magnezu, chlorek magnezu i glicynian magnezu. […] Kiedy zaczynałem eksperymentowanie z dietą ketogeniczną, pojawiły się u mnie skurcze. Dzięki suplementacji magnezu problem zniknął. […] Gdybym miał wskazać preferowany produkt, wybrałbym cytrynian magnezu w proszku marki Natural Calm".

- Aminokwasy rozgałęzione (BCAA) XTEND Perform marki Scivation: leucyna, izoleucyna i walina w proporcjach 2:1:1. Leucyna jest głównym składnikiem tego produktu. „Leucyna to silny aktywator kinazy mTOR, która jest korzystnym zjawiskiem. Aktywacja mTOR w mięśniach szkieletowych jest bardzo ważna podczas krótkich treningów. Zażywam ten suplement przed treningiem i w czasie jego trwania".
- KetoCaNa i KetoForce.
- Prüvit KETO//OS – egzogenne ciała ketonowe o kremowej konsystencji i świetnym smaku.
- Kegenix – napój ketogeniczny przypominający cierpkawym smakiem oranżadę Kool Aid.

Produkty Prüvit i Kegenix zostały stworzone na bazie kompleksu BHB+MCT opatentowanego przez laboratorium Doma i jego uniwersytet.

WIĘCEJ NA TEMAT LECZENIA RAKA POSTEM

„Na oddziałach onkologicznych zdecydowanie należałoby wprowadzić procedurę poddawania pacjentów głodówce przed chemioterapią" – mówi Dom. Dodaje, że poszczenie na ogół spowalnia (czasem zatrzymuje) szybkie podziały komórek i wywołuje „kryzys energetyczny", dzięki któremu komórki nowotworowe stają się bardziej podatne na chemio- i radioterapię. Potwierdzeniem są wyniki rzetelnych badań naukowych[4].

Jeden z moich znajomych doznał pełnej remisji zaawansowanego raka jąder. Inni pacjenci z jego grupy wiekowej po każdej sesji chemioterapii spędzali w łóżku 2–3 dni, podczas gdy on pościł przez 3 dni przed podaniem leków i przebiegał 16 kilometrów następnego ranka po kroplówce. Jak wspomniano, głodówka uwrażliwia komórki rakowe na

chemię, ale też pomaga zdrowym komórkom poradzić sobie z obecnością trucizny w organizmie. Nie jest zalecana wszystkim pacjentom, zwłaszcza tym z silną kacheksją (wyniszczeniem organizmu), ale wielu może z niej skorzystać.

W przypadkach kacheksji dobre skutki może przynieść przyjmowanie niektórych selektywnych modulatorów receptora androgenowego (SARM), mających potencjał anaboliczny testosteronu (i innych sterydów anabolicznych), ale niewywołujących efektów androgenicznych (czyli pozbawionych wpływu na drugorzędne cechy płciowe). Dom bada również możliwość stosowania BCAA. Zauważył 50-procentowy wzrost przeżywalności wśród szczurów chorych na raka, kiedy wzbogacił ich dietę ketogeniczną o aminokwasy rozgałęzione. Równie korzystne było zjawisko utrzymania masy ciała przez zwierzęta.

W ramach jednego z badań przeprowadzonych przez Doma, dr. Seyfrieda oraz innych naukowców poddawano myszy chore na agresywną postać raka mózgu z przerzutami diecie ketogenicznej oraz leczeniu tlenem hiperbarycznym. Średni czas przeżycia wzrósł wśród badanych zwierząt z 31,2 dnia (przy standardowej diecie) do 55,5 dnia. Godzinne sesje tlenoterapii przy ciśnieniu tlenu wynoszącym 2,5 atmosfery odbywały się w poniedziałki, środy i piątki. Jeśli doliczyć okres podnoszenia i obniżania ciśnienia w komorze, każdy zabieg trwał około 90 minut.

Nawet w najgorszej sytuacji, kiedy pacjent jest zaintubowany i wegetuje na granicy śmierci, teoretycznie można mu podać dożylnie ketony egzogenne oprócz (albo zamiast) glukozy, ponieważ wykazano, że mogą powstrzymywać rozwój guza albo nawet wywoływać jego zmniejszenie, *nawet przy jednoczesnym spożywaniu węglowodanów*. Dla mnie najważniejsza jest ta ostatnia uwaga wyróżniona kursywą.

Jeżeli uważasz, że dieta ketogeniczna jest dla szaleńców, wyobraź sobie, że ketony egzogenne wystarczy zmieszać z wodą i wypić jednym haustem.

5 RZECZY, KTÓRYCH WARTO SPRÓBOWAĆ W OSTATECZNOŚCI

Oto 5 rzeczy, które zrobiłby Dom, gdyby zdiagnozowano u niego jedną z najgorszych chorób: zaawansowanego, agresywnego raka mózgu – glejaka.

Niektórzy koledzy Doma są przeciwni stosowaniu standardowych procedur medycznych, takich jak chemioterapia. Po analizie literatury Dom stwierdził, że procedury te są nieodzowne w leczeniu takich chorób, jak rak jądra, białaczka, chłoniak i rak piersi w pierwszym i drugim stadium. W pozostałych przypadkach „nie ma raczej sensu leczenie raka substancjami będącymi silnymi kancerogenami (czyli chemoterapeutykami)".

Pięć metod wybranych przez Doma działa synergicznie. Sumaryczny efekt jest więc lepszy niż działanie każdego z nich z osobna. Można powiedzieć, że w tym przypadku 1 + 1 + 1 + 1 + 1 daje 10, a nie 5. Zaznaczyłem gwiazdką te, z którymi sam eksperymentowałem.

- ***Dieta ketogeniczna** jako terapia podstawowa. To fundament.
- ***Post przerywany (*intermittent fasting*, IF).** Jeden posiłek dziennie spożywany w 4-godzinnym przedziale czasu.
- ***Suplementacja ciał ketonowych** 2–4 razy dziennie. Celem Doma byłoby podniesienie stężenia BHB we krwi o 1–2 mmol/l powyżej poziomu bazowego, osiągniętego dwiema pierwszymi metodami. Inaczej mówiąc, gdyby w wyniku spożywania jednego posiłku dziennie w ramach zmodyfikowanej diety Atkinsa osiągnął ketozę na poziomie około 1,5 mmol/l, zacząłby systematycznie przyjmować egzogenne ciała ketonowe, aby osiągnąć i utrzymać stężenie 2,5–3,5 mmol/l. Najłatwiejszym rozwiązaniem byłoby zastosowanie suplementów KetoCaNa lub MCT Oil Powder firmy Quest Nutrition. Łącząc te dwa specyfiki, „można się zbliżyć do skuteczności estrów ketonowych

opracowanych dla celów wojskowych". Sproszkowane kwasy tłuszczowe MTC zwiększają tolerancję ciał ketonowych w przewodzie pokarmowym dwu- albo nawet trzykrotnie w stosunku do oleju, więc można je spożywać w większych ilościach.

- ***Metformina.** Dom miareczkowałby dzienną dawkę (tzn. zacząłby od małej ilości i zwiększałby ją stopniowo) do chwili wystąpienia niepożądanych objawów ze strony układu pokarmowego (biegunki lub wymiotów), a następnie nieco by ją zmniejszył. W ten sposób osiągnąłby swój górny limit tolerancji, w przypadku większości ludzi wynoszący 1500–3000 mg dziennie.
- **DCA (kwas dichlorooctowy).** Z przyczyn, które nie są do końca znane, DCA podawany w ilości bezpiecznej dla zdrowych komórek może zabijać komórki rakowe, ale tylko w określonych warunkach. Dom zacząłby od dawki 10 mg na kilogram masy ciała (waży około 100 kilogramów) i zwiększałby ją stopniowo, nie przekraczając granicy 50 mg na kilogram masy ciała, ponieważ przy tej dawce mogą się pojawić objawy neuropatii obwodowej (które można łagodzić witaminą B_1). W testach klinicznych stosuje się dawkę około 20 mg na kilogram masy ciała. Wydaje się, że DCA działa skutecznie przy wszystkich rodzajach diety, w tym przy diecie wysokowęglowodanowej.

Zadałem innemu lekarzowi, któremu ufam, to samo pytanie (czyli: „Co byś zrobił, gdybyś miał zaawansowanego glejaka?"), nie mówiąc mu o tym, jakie metody wybrał Dom. Poniżej znajduje się jego odpowiedź (prosił o zachowanie anonimowości). Ponownie oznaczyłem gwiazdką te metody, z którymi sam eksperymentuję.

„Gdybym ja, [imię] — dziwak wszech czasów, miał glejaka, wybrałbym następujące metody leczenia:

1. Żadnych naświetlań.

2. *Niskokaloryczna dieta ketogeniczna z dodatkiem egzogennego BHB.
3. *Metformina w dawce 2–2,5 g dziennie.
4. DCA.
5. *Tlen hiperbaryczny.
6. Okresowo rapamycyna w umiarkowanych dawkach.
7. Sekwencjonowanie guza w celu stwierdzenia, czy nie dałoby się zastosować inhibitora punktu kontrolnego (rodzaj immunoterapii).

Nie wiem jednak, czy mógłbym polecić komuś ten sposób postępowania.

* Najczęściej darowane lub polecane przez Doma książki

Cancer as a Metabolic Disease Thomasa Seyfrieda: lektura obowiązkowa dla studentów Doma.

Tripping Over the Truth Travisa Christoffersona: Dom podarował ją w ciągu ostatniego roku siedmiu albo ośmiu osobom.

Język Boga. Kod życia – nauka potwierdza wiarę Francisa Collinsa.

* Warto obejrzeć

The Gut Is Not Like Las Vegas: What Happens in the Gut Does Not Stay in the Gut – prezentacja Alessio Fasano.

* Dobra inicjatywa, która powinna się upowszechnić w całym kraju

KetoPet Sanctuary (KPS). Założone przez Epigenix Foundation schronisko dla zwierząt, które zajmuje się ratowaniem psów chorujących na raka w nieuleczalnym, terminalnym stadium. Celem nie jest świadczenie opieki hospicyjnej dla umierających psów. Oczywiście personel dba o zwierzęta z czułością i miłością, ale zamiast tylko otaczać je troską w ostatnich dniach życia, poddaje je nowatorskiej terapii metabolicznej o standardzie porównywalnym z opieką medyczną dla ludzi.

PATRICK ARNOLD

Patrick Arnold (FB: @prototypenutrition, prototypenutrition.com), powszechnie uważany za „ojca prohormonów”, jest chemikiem organicznym, który wprowadził do świata suplementów spożywczych androstendion (pamiętasz Marka McGwire’a[5]?) i inne substancje. Stworzył również autorski steryd znany jako THG albo „The Clear”. THG i dwa inne wyprodukowane przez Patricka sterydy anaboliczne (najsłynniejszy z nich to norboleton) nie były zabronione w chwili, w której pojawiły się na rynku. Te trudno wykrywalne substancje były osią skandalu dopingowego BALCO z udziałem Barry’ego Bondsa i innych sportowców. Dziś Patrick przeciera nowe szlaki w legalnym świecie suplementacji ketonowej, w tym opracowuje nowatorskie produkty przeznaczone dla wojska i na rynek konsumencki.

NOWE SUBSTANCJE ZWIĘKSZAJĄCE WYDOLNOŚĆ

Nie jest żadną nowością, że fascynuję się wszelkimi substancjami zwiększającymi wydolność ludzkiego organizmu, które stosowano od czasu pierwszych igrzysk olimpijskich. Wśród substancji legalnych na szczególną uwagę zasługują dwa wynalazki Patricka, które bardzo mi się przydały:

Kwas ursolowy „Ur Spray”

Kwas ursolowy wspomaga proces rekompozycji ciała. Korzyści z jego stosowania podsumowano zgrabnie w tytule pewnego artykułu naukowego[6]: *Kwas ursolowy sprzyja zwiększaniu masy mięśni szkieletowych i brunatnej tkanki tłuszczowej oraz zmniejszaniu otyłości wywołanej nadmierną podażą energii, nietolerancji glukozy i otłuszczenia wątroby*. Nie można go przyjmować w postaci pigułek, bo zostałby zneutralizowany podczas pierwszego przejścia przez wątrobę, ani w postaci zastrzyków, bo nie tworzy mieszaniny z olejem. Nie jest też substancją hydrofilową ani hydrofobową, zatem Patrick stworzył wymieniony w nagłówku produkt będący zawiesiną kwasu ursolowego w alkoholu. Co za dziwaczna substancja. Ur Spray jest oferowany w sprzedaży na stronie Prototype Nutrition.

Zabawna ciekawostka: Zalecana dawka 249 mg aktywnego kwasu ursolowego jest zawarta w około 50 „psiknięciach”. Trzeba się nieźle napompować. Żony niektórych moich gości skarżyły się na dobiegające późną nocą z łazienki długotrwałe odgłosy aplikacji specyfiku: „Psik, psik, psik…”.

Koktajl Patricka Arnolda do wypicia przed treningiem

Jeżeli jesteś w stanie ketozy, przyjmowanie koktajlu z egzogennych ciał ketonowych przed treningiem i w jego trakcie może zastąpić węglowodany. Jak mówi Patrick: „To całkiem zdumiewające. Dawałem ten koktajl ludziom, którzy się skarżyli, że będąc na diecie ketogenicznej, czują się okropnie podczas treningu. Próbowali tego i mówili: »O rany, w ogóle się nie zmęczyłem. Moje ciało miało tyle paliwa, ile potrzebowało!«.

Firma mojego przyjaciela Iana Danneya, Optimum EFX, oferuje produkt o nazwie Amino Matrix. Jest bardzo drogi, ale ponieważ współpracuję z Ianem – wytwarzamy niektóre jego produkty – dostaję go za darmo. Zawiera całą gamę ważnych aminokwasów, aminokwasów rozgałęzionych oraz inne substancje, m.in. kwas liponowy i jabłczan cytruliny.

Mieszam to z 45 ml KetoForce, czyli [płynnymi egzogennymi ciałami ketonowymi] nieprzeznaczonymi do bezpośredniego spożycia (zob. historię wypicia »paliwa lotniczego« na stronie 97). Jeżeli pomieszasz to z Amino Matrix, który ma bardzo cierpki smak, zneutralizujesz alkaliczny charakter KetoForce i ostatecznie smakuje to całkiem znośnie”.

TF: Łyżka stołowa soku z cytryny (w wodzie używanej do rozcieńczenia KetoForce) także zneutralizuje smak tego specyfiku. Jeżeli twój żołądek nie toleruje KetoForce, wypróbuj proszek KetoCaNa (także stworzony przez Patricka), który często przyjmuję przed ćwiczeniami aerobowymi.

METFORMINA WYDŁUŻA ŻYCIE

Zarówno Patrick Arnold, jak i jego częsty współpracownik dr Dominic D’Agostino (strona 54) interesują się metforminą, która nie jest ich wynalazkiem. Dom uważa ją za najbardziej

obiecujący z naukowego punktu widzenia lek przeciwko objawom starzenia się organizmu. Szacuję, że zażywa go mniej więcej tuzin osób opisanych w tej książce.

U diabetyków z cukrzycą typu 2 (którym się przepisuje ten lek) metformina obniża zdolność wątroby do wytwarzania glukozy i uwalniania jej do krwi. Blokuje również szlaki sygnałowe kojarzone z namnażaniem się komórek rakowych. W badaniach prowadzonych przez Doma przeżywalność szczurów chorych na raka z przerzutami wzrosła z 40 do 50%. Metformina wywołuje efekt podobny pod wieloma względami do ograniczenia podaży kalorii i głodówki. Niektórzy badacze uważają, że może uszkadzać mitochondria, ale i tak wielu lekarzy i technologów przyjmuje metforminę profilaktycznie, aby zapobiec wystąpieniu raka.

Dom poddał się testowi – przyjmował 1 gram metforminy dziennie przez 12 tygodni, regularnie badając krew. Jego dieta i plan treningowy nie uległy zmianie. Po zakończeniu eksperymentu miał najniższy poziom trójglicerydów w życiu, poziom „dobrego” cholesterolu HDL skoczył z 80 do około 98 mg/dl, a białka C-reaktywnego nie udało się nawet wykryć. Jedynym efektem ubocznym było obniżenie ilości testosteronu, ale wrócił on do normalnego poziomu po odstawieniu metforminy.

JOE DE SENA

Joe De Sena (TW/FB/IG: @SpartanRace, Spartan.com) jest współorganizatorem takich wydarzeń jak Death Race, Spartan Race (ponad milion startujących) i inne tego typu imprezy. Ukończył słynny, morderczo męczący wyścig psich zaprzęgów Iditarod, startując… na piechotę. Zaliczył też Badwater Ultramarathon (prawie 220 kilometrów w temperaturze sięgającej 49°C), Vermont 100 i Lake Placid Ironman – w ciągu jednego tygodnia. Ten człowiek jest maniakiem, a przy tym wytrawnym biznesmenem. Poznałem go podczas Summit Series (summit.co). Często zaprasza mnie do Vermont, ale odmawiam przyjazdu, ponieważ się boję.

Duchowe zwierzę: wilk

DLACZEGO ZACZĄŁ STARTOWAĆ W SZALEŃCZYCH ZAWODACH, PRACUJĄC NA WALL STREET

„Tam zarabia się i traci 30 albo 40 tysięcy dolarów w ciągu kilku minut z powodu niewłaściwego zlecenia albo dlatego, że klient nagle odmawia dalszej współpracy z tobą. To bardzo stresujący biznes. [Chciałem] wrócić do istoty życia. [...] [Znajomy] powiedział: »Jest coś takiego, co cię może zabić. Nazywa się Iditarod i organizują to na Alasce. Startuje się w środku zimy, na piechotę, w temperaturze poniżej 35 stopni. Ale musisz...«. Poprosiłem, żeby mnie zapisał. Nie mogłem się oprzeć. **Musiałem wrócić do takiego stanu, w którym pragnie się tylko wody, jedzenia i schronienia. Całe szaleństwo mojego życia – tego, które prowadziłem na Wall Street – mogłoby wtedy zniknąć, rozpłynąć się we mgle**".

O GENEZIE DEATH RACE

„Zastanawialiśmy się z kolegą, co by było, gdybyśmy zorganizowali wyścig, którego celem byłoby złamanie zawodników. Nie tak, jak w zawodach, w których startowałem, albo w maratonie. Chodziło o wyścig, który naprawdę doprowadzałby ludzi na skraj szaleństwa. Nie powiedzieć nikomu, kiedy się zaczyna, kiedy się kończy, nie dać ludziom wody, podstawić autobusy na środku trasy i powiedzieć: »Możecie zrezygnować. Wystarczy wsiąść do autobusu. To przecież nie dla was. Jesteście za słabi«. Tak się zaczęła moja działalność w branży zawodów ekstremalnych".

TIM: „Jak łamiesz ludzi?"

JOE: „Na początku w ogóle nie wiedzieli, w co się pakują, ponieważ nigdy wcześniej tego nie organizowaliśmy. Jeden

facet – dobrze go pamiętam – zaczął płakać i powtarzać: »Jestem naprawdę dobrym biegaczem. Po prostu nie umiem rąbać drewna«. Złamany. Nikt nie wiedział, że będzie trzeba rąbać. Nie powiedzieliśmy im. Doug Lewis, narciarz klasy olimpijskiej, zaczął pękać po 15 czy 18 godzinach wyścigu. W końcu się załamał i powiedział do mnie: »Byłem na olimpiadzie. Trenowałem całe życie. Jestem całkiem twardym facetem. Ale to jest jakieś pieprzone szaleństwo«. Wiedziałem już wtedy, że mamy zwycięzcę".

ZABAWNA ANEGDOTA OD AMELII BOONE

Amelia Boone (strona 35) ukończyła Death Race trzy razy. Dostałem od niej wiadomość z taką historią:

„Huragan Irene zerwał most na terenie jego nieruchomości. Ważąca tony stalowa belka tkwiła w wodzie przez kilka lat, aż w końcu władze stanowe zagroziły, że ukarzą go astronomiczną grzywną, jeśli jej nie usunie. Wydobycie tego żelastwa kosztowałoby kilkadziesiąt tysięcy dolarów, więc Joe kazał uczestnikom zimowej edycji Death Race wejść do rzeki w środku stycznia i wyciągnąć belkę. Zajęło nam to jakieś 8 godzin. Miałam odmrożenia drugiego stopnia na palcach stóp, podobnie jak wielu innych zawodników. A co było w tym wszystkim najzabawniejsze? Ludzie zapłacili za to JEMU (w postaci wpisowego) a ON uniknął grzywny i nie musiał płacić za usunięcie belki. Co za pieprzony geniusz!"

PRZYPADKOWE WYJĄTKI Z PÓŹNIEJSZYCH ROZMÓW

- Joe, podobnie jak Jocko [Willink, strona 486], uważa, że człowiek nie powinien odczuwać potrzeby przyjmowania

kofeiny i alkoholu. Ponadto twierdzi, że „należy codziennie się spocić tak, jakby ścigała cię policja”.
- Kiedy ludzie mówią Joemu, żeby zwolnił tempo i powąchał róże, reaguje pytaniem o to, kto dba o te róże.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„Zawsze może być gorzej”.

Oddychaj, skurczybyku!
Odpowiedź Wima na pytanie o hasło, jakie umieściłby na billboardzie.

WIM „THE ICEMAN" HOF

Wim Hof (TW/IG: @Iceman_Hof, icemanwimhof.com) to holenderski rekordzista o pseudonimie „The Iceman", czyli „Człowiek lodu". Jest twórcą metody nazwanej jego imieniem (Wim Hof Method) i posiadaczem ponad 20 rekordów świata. To szaleniec nad szaleńcami. Regularnie prosi naukowców o obserwowanie i weryfikowanie swoich osiągnięć. Oto kilka przykładów:

- W 2007 roku dotarł do „strefy śmierci" na Mount Evereście (powyżej granicy 7500 metrów) ubrany jedynie w szorty i buty.
- W 2009 roku przebiegł trasę maratonu za kręgiem podbiegunowym w Finlandii, również ubrany w same szorty, w temperaturze dochodzącej do −20°C.
- Wim ustanowił kilka rekordów czasu trwania kąpieli w lodowatej wodzie. Jego najlepszy wynik to niespełna 2 godziny.
- W 2011 roku przebiegł maraton na pustyni Namib, nie uzupełniając płynów. Potrafi także biegać na dużych wysokościach i nie odczuwa objawów choroby wysokościowej.

UWAGA: NIGDY NIE WYKONUJ ĆWICZEŃ ODDECHOWYCH W WODZIE ANI PRZED TRENINGIEM W WODZIE. UTRATA ŚWIADOMOŚCI NAWET W PŁYTKIM ZBIORNIKU MOŻE DOPROWADZIĆ DO ŚMIERCI, A NIE POCZUJESZ ŻADNYCH ZWIASTUNÓW, DOPÓKI NIE BĘDZIE ZA PÓŹNO.

Ćwiczeń oddechowych Wima Hofa nie wolno wykonywać w pobliżu wody. Joshua Waitzkin (strona 665), gość jednego z moich podcastów mający wieloletnie doświadczenie w nurkowaniu na wstrzymanym oddechu, stracił kiedyś przytomność na basenie miejskim w Nowym Jorku i spędził pod wodą 3 minuty, zanim ratownik go wyciągnął. Odzyskał świadomość dopiero po 20 minutach, a następnie przez 3 dni był drobiazgowo badany w szpitalu pod kątem potencjalnych uszkodzeń organizmu, w tym uszkodzeń mózgu. Łatwo mógł stracić życie. Powtórzę zatem jeszcze raz: nie wykonuj tego typu ćwiczeń w wodzie. Przed utratą świadomości nie będzie żadnego sygnału ostrzegawczego. Rozumiemy się?

NIEZWYKŁY EKSPERYMENT

Zanim opiszę to ćwiczenie, powtórzę to, co zawsze: nie bądź niemądry i nie zrób sobie krzywdy. Wykonuj ćwiczenie na miękkim podłożu na wypadek upadku na twarz.

1. Zrób serię pompek. Przerwij na kilka powtórzeń przed utratą sił. Zapisz liczbę.
2. Odpoczywaj co najmniej 30 minut.
3. Wykonaj około 40 powtórzeń następującego ćwiczenia oddechowego: Zrób najgłębszy możliwy wdech (z uniesieniem klatki piersiowej) i gwałtowny wydech (z szybkim opuszczeniem klatki piersiowej). Wydech przez

usta może brzmieć jak krótkie „hah”. Wykonując ćwiczenie poprawnie, już po 20–30 powtórzeniach poczujesz lekkie zamroczenie i mrowienie, na początku w dłoniach.
4. Za ostatnim razem zrób pełny wdech, wypuść całe powietrze i wykonaj serię pompek. Większość ludzi potrafi ich zrobić znacznie więcej niż za pierwszym razem, mimo że w ich płucach nie ma powietrza.

ZIMNO MA WSPANIAŁE DZIAŁANIE OCZYSZCZAJĄCE

Wim, król surfowania Laird Hamilton (strona 132) i Tony Robbins (strona 259) celowo wystawiają się na działanie zimna. To zwiększa odporność, przyspiesza utratę tkanki tłuszczowej (częściowo dzięki zwiększeniu poziomu hormonu zwanego adiponektyną) oraz bardzo poprawia nastrój. Van Gogh, przebywając w szpitalu psychiatrycznym po odcięciu sobie ucha, dwa razy dziennie korzystał z zimnych kąpieli przepisanych przez lekarza.

Wszystkie problemy mojego codziennego życia znikają, kiedy wystawiam się na działanie zimna. Dotkliwe zimno [...] ma wielką siłę oczyszczającą.

Wim wystawia się na działanie przerażająco dotkliwego zimna (pewnego razu zamarzły mu rogówki, gdy nurkował pod lodem), ale zwykli śmiertelnicy mogą zacząć od zlewania się zimną wodą pod koniec kąpieli pod prysznicem. Wystarczy zakręcić ciepłą wodę na ostatnie 30–60 sekund. Oprócz mnie, Navala Ravikanta (strona 631) i Joshuy Waitzkina (strona 665) robi tak jeszcze kilka innych osób opisanych w tej książce. Josh zażywa zimnych kąpieli ze swoim małym synkiem Jackiem, który nauczył się mówić „O jak dobrze!” w chwili, w której zimno staje się nie do wytrzymania.

Poniżej znajduje się opis mojego obecnego reżimu wystawiania się na działanie zimna, często na zmianę z wygrzewaniem się (o którym była mowa na stronie 40). Cały program treningowy wygląda następująco: 1) przyjęcie BCAA przed treningiem, 2) trening, 3) przyjęcie białka serwatkowego po treningu, 4) natychmiastowe poddanie się działaniu gorąca (przez około 20 minut) oraz 5) wystawienie się na działanie zimna (przez 5–10 minut). Cykl „ciepło-zimno" powtarzam 2–4 razy.

Oto jak korzystam z zimna:

- Wkładam około 20 kilogramów lodu do wanny (ilość zależy od jej rozmiaru) i napełniam ją zimną wodą. Przyjęcie tej kolejności zapobiega rozbryzgiwaniu wody. Lód dostarcza firma Instacart, ale możesz też ustawić w garażu dużą zamrażarkę i robić lód w workach, co będzie na pewno znacznie lepsze od wymyślnych urządzeń do produkcji lodu.
- 15–20 minut później, kiedy woda osiągnie temperaturę około 7°C, wchodzę do wanny. Temperaturę mierzę zwykłym termometrem zanurzeniowym za 5 dolarów. Trener Sommer (strona 42) zaleca swoim podopiecznym kąpiele w temperaturze 10–13°C.
- Jeżeli wcześniej się wygrzewałem, wchodzę do lodowatej kąpieli bez zanurzania rąk. Dzięki temu mogę wytrzymać dłużej, ze względu na dużą gęstość naczyń włosowatych w dłoniach. Zanurzam je na ostatnie 3–5 minut.

MAGICZNA DIETA

Spodziewałem się, że taki mutant jak Wim musi stosować jakieś sztuczki dietetyczne. Kiedy zapytałem go o jego typowy obiad, rozbawił mnie odpowiedzią: „Lubię makaron, a do niego ze dwa piwka. Pycha!". Jak on może funkcjonować na czymś takim? Pewną rolę mogą tu odgrywać geny, a poza tym Wim

rzadko jada przed godziną 18 i stara się spożywać tylko jeden posiłek dziennie. Mówiąc językiem miłośników nowinek dietetycznych, stosuje post przerywany (od kilku dekad).

UŚCISKI SERCEM DO SERCA

Kiedy pierwszy raz trenowałem razem z Wimem w Malibu, zauważyłem, że wymienia uściski z ludźmi w nietypowy sposób. Przekłada lewą rękę nad ramieniem drugiej osoby, umieszczając swoją głowę po prawej stronie jej głowy. Zapytałem kogoś z jego zespołu, czy Wim jest leworęczny.

„Nie. Po prostu chce witać się z każdym sercem do serca".

Uwielbiam to. Kilku moich znajomych opisanych w tej książce wita się tak ze sobą przy szczególnych okazjach. Muszę cię jednak ostrzec: osoba, która się tego nie spodziewa, może być zaskoczona, tak jakbyś próbował podać na powitanie lewą rękę. Lepiej zatem zawczasu wyjaśnić, o co chodzi (wystarczy poklepać się dłonią po klatce piersiowej i powiedzieć: „sercem do serca"). W ten sposób unikniesz również zderzenia się głowami z drugą osobą.

WIM + DOM = INTERESUJĄCO

Podczas jednej sesji treningowej wydłużyłem czas wstrzymania oddechu z 45 sekund do 4 minut i 45 sekund bez widocznych efektów niepożądanych. Kilka miesięcy później, będąc w stanie głębokiej ketozy (ponad 6 mmol/l) po 8 dniach postu, zrobiłem to samo ćwiczenie w tlenowej komorze hiperbarycznej przy ciśnieniu 2,4 atm. Skutek? Wstrzymałem oddech na zdumiewająco długi czas 7 minut i 30 sekund, po czym zacząłem znowu oddychać z obawy przed uszkodzeniem mózgu. Jeżeli jakimś cudem przeoczyłeś moje ostrzeżenie

zamieszczone na początku tego rozdziału (strona 77), przeczytaj je. Jeżeli już je przeczytałeś, zrób to ponownie. Więcej informacji na temat ketozy i postów znajdziesz w profilu Dominika D'Agostino na stronie 54.

SAUNA BECZKOWA RICKA RUBINA

Opiszę tu saunę beczkową Ricka Rubina (strona 585), która jest nieco mniejsza od sauny używanej przez Lairda Hamiltona (strona 132). Są w niej dwie długie ławki, więc z łatwością może pomieścić 6–8 osób. Średnica i wysokość wynosi około 215 centymetrów.

Mam w ogrodzie dokładną kopię tej sauny i używam jej 1–2 razy dziennie, ponieważ nagrzanie jej trwa zaledwie 5–15 minut. Jak to możliwe? Piec ma 3–4 razy większą moc, niż wynikałoby to z kubatury sauny. To celowy zabieg, ale większość dostawców niechętnie wyposaża małe sauny w duże piece. Tworzysz taką kombinację na własne ryzyko!

Sauny i piece zwykle są sprzedawane oddzielnie. Ta książka prawdopodobnie będzie „pocałunkiem śmierci" dla firmy Dundalk, z której usług skorzystałem. Dostanie bowiem tyle zamówień od czytelników, że czas oczekiwania na realizację wydłuży się niemiłosiernie. Podaję zatem również kilka innych adresów. Ceny oczywiście mogą się zmienić.

Sauna

Sauna beczkowa firmy Dundalk o wymiarach 215 ×245 cm, zbudowana z drewna żywotnika olbrzymiego, wyposażona w okno, solidne, składane ławki, drewnianą osłonę pieca i drzwi z zawiasami po lewej stronie kosztowała mnie 6500 dolarów (bez montażu).

- dundalkleisurecraft.com

Inni dostawcy cieszący się dobrą opinią i godni polecenia[7]:

- almostheaven.com
- barrel-sauna.com
- leisureliving.ca

Piec

Model NC-12 z kontrolerem SC-9 i jednofazowym bezpiecznikiem oraz dwiema skrzyniami kamieni (taki, jaki mam) kosztuje około 2 tysięcy dolarów.

- sauna.com/nordic-sauna-heaters
- leisureliving.ca

JASON NEMER

Jason Nemer (IG: @jasonnemer, acroyoga.org) jest współtwórcą Acro-Yogi, stanowiącej połączenie duchowej mądrości jogi, miłującej dobroci płynącej z masażu tajskiego oraz dynamicznej siły akrobatyki. Jason był dwukrotnie mistrzem Stanów Zjednoczonych juniorów w akrobatyce sportowej i reprezentował Stany Zjednoczone na mistrzostwach świata w Pekinie w 1991 roku. Występował też jako akrobata podczas ceremonii otwarcia igrzysk olimpijskich w 1996 roku. Certyfikowani instruktorzy AcroYogi prowadzą zajęcia w ponad 60 krajach na całym świecie. Ten rodzaj aktywności zdobył już setki tysięcy zwolenników.

Duchowe zwierzę: królik

ZA KULISAMI

W 2015 roku siedziałem obok Jasona podczas przyjęcia u wspólnego znajomego w Los Angeles. Rozmowa zeszła jakoś na temat bólu lędźwiowego odcinka kręgosłupa, który dokuczał mi w tamtym okresie, i Jason zaproponował, żebym z nim „polatał". Nie wiedząc nawet, co ma na myśli, zgodziłem się i przez następne 15 minut byłem podrzucany i obracany w powietrzu na jego stopach. Było to surrealistyczne doświadczenie, które zdawało się zaprzeczać prawom fizyki. Warto odnotować dwa fakty: ja ważyłem wtedy około 82 kilogramów, a Jason około 72 kilogramów (zdarzało mu się ćwiczyć nawet z osobami o wadze 130 kilogramów i wzroście 200 centymetrów), a moje plecy przestały boleć po rozciągnięciu w pozycji do góry nogami.

Nigdy nie lubiłem jogi, ponieważ uważałem, że za dużo w niej magicznych rytuałów, a za mało frajdy. AcroYoga to coś innego. Od czasu do czasu natkniesz się na jakieś sanskryckie słowo, ale ten system ćwiczeń jest połączeniem treningu siłowego z wykorzystaniem masy własnego ciała, tańca („baza" prowadzi, „lotnik" podąża za nią), dokazywania (można się porządnie zmęczyć) i rehabilitacji bioder (po dziesięciu sesjach dolna część mojego ciała uległa odmłodzeniu o 10 lat).

AcroYoga to także wspaniały ruchowy Prozac. W kulturze, w której dotyk należy do sfery tabu, umożliwia nawiązanie zmysłowej, ale nie erotycznej więzi z drugim człowiekiem, a jednocześnie służy zwiększaniu siły i elastyczności. Równie ważne jest to, że poprawia humor – osobiście śmieję się przynajmniej przez połowę każdej sesji. AcroYoga stanowi świetną przeciwwagę dla „poważnych" treningów. Jeżeli chcesz zobaczyć, jak się sprawdzam w roli bazy i lotnika oraz jak nauczam podstawowych technik, wyszukaj hasło „acroyoga" na kanale youtube.com.timferriss.

RÓŻNOŚCI

Herbata Duck Shit Oolong

Jason przyniósł tę wspaniałą herbatę na nagranie podcastu. Podobno dawno temu w Chinach mieszkańcy pewnego regionu chcieli ją mieć tylko dla siebie, więc nazwali ją „herbatą z kaczego łajna". Sprytnie. Przez wieki nikt się nią nie interesował, aż w końcu ktoś odkrył, że wcale nie smakuje tak, jak sugeruje nazwa. Jason kupuje ją na stronie Quantitea (www.quantitea.com).

Jason podróżuje po świecie od 6 lat, nigdzie nie zatrzymując się na dłużej niż 3 tygodnie. Prawie nie ma bagażu, z wyjątkiem ukulele i ogromnego zapasu herbaty.

Stołek FeetUp do podpierania ramion albo zamienniki

Czynnikiem ograniczającym większość ludzi uczących się stania na rękach jest słabość nadgarstków. To uniemożliwia ćwiczenie w wymaganym zakresie. Rozwiązaniem jest stołek o nazwie FeetUp, przypominający tapicerowaną deskę sedesową zamontowaną na niskim taborecie. Wkłada się głowę do wycięcia stołka, chwyta się jego konstrukcji i już można wykonać stanie na rękach lub na głowie z podparciem barków, które utrzymują ciężar ciała. Ten przyrząd umożliwia wykonywanie większej ilości ćwiczeń wyrównujących, wzmacniających i pozycyjnych. FeetUp jest ulubionym sprzętem Jasona, ale jest dostępny głównie w Europie (en.feetup.eu). Podobnymi narzędziami są BodyLift Yoga Headstand i Yogacise Bench. Możesz też wpisać do wyszukiwarki „stołek do stania na rękach".

Powiedzenie jednego z mentorów Jasona, chińskiego mistrza Lu Yi

„Mo' extension!" (more extension – bardziej się rozciągnij). Podczas stania na rękach ramiona powinny być jak najbliżej uszu, albo nawet niżej. Jeżeli kiedykolwiek robiłeś wznosy barków z hantlami (*dumbbell shrugs*), wyobraź sobie, że wykonujesz to ćwiczenie z ramionami nad głową, unikając zginania pleców. Podczas stania na rękach pierwszy knykieć palca wskazującego ma skłonność do odrywania się od ziemi. Jason nazywa go „niesfornym knykciem".

Aby znaleźć inspirację na Instagramie, odwiedź poniższe profile:

- @theacrobear
- @duo_die_acrobatics
- @acrospherics
- @cheeracro_
- @acropediaorg
- @mike.aidala
- @yogacro
- @lux_seattleacro

Jeżeli szukasz kursów, instruktorów i stowarzyszeń AcroYogi[8]:

AcroYoga.org

Facebook – szukaj nazwy swojego miasta ze słowem „acroyoga". Na przykład na stronie AcroYoga Berlin znajdziesz 3650 osób, z którymi będziesz mógł trenować.

- Acromaps.com
- Acropedia.org (techniki)

* Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?

Najciekawsza jest puenta Jasona, ale potrzebny jest wstęp, aby nadać jej kontekst:

„Przekonanie, że można ufać ludziom. Naprawdę można ufać wielu osobom. Nie trzeba żyć w strachu przed obcymi. Obcy to po prostu ludzie, z którymi jeszcze nie latałeś. Wydaje mi się dziwaczne to, że w wielu kulturach uczymy dzieci obawiać się obcych i nie rozmawiać z nimi. Zjeździłem cały świat. Moja mama nie była zbyt zadowolona, gdy pierwszy raz jechałem na Bliski Wschód. Przed wyjazdem byłem w Bostonie, gdzie miałem szkolić instruktorów. Doszło wtedy do zamachu podczas maratonu. 15 moich uczniów musiało być do dyspozycji policji przez całą dobę.

Zadzwoniłem do mamy i powiedziałem: »Widzisz, tobie się wydaje, że w Izraelu jest niebezpiecznie, a ja właśnie jestem w Bostonie. Nie da się uciec przed niebezpieczeństwem«. Nie wydaje mi się jednak, żeby to był powód do nieufności wobec innych ludzi. Jeżdżąc po świecie, bywałem w różnych dziwnych miejscach i nigdy nie stało mi się nic złego.

Zakładam, że ludzie zawsze starają się zachowywać jak najlepiej. Zakładam, że można im zaufać, dopóki nie udowodnią, że się mylę. Kiedy praktykuje się takie podejście wystarczająco długo, zaufanie ulega wzmocnieniu jak dobrze wyćwiczony mięsień. To nie znaczy, że daję nieograniczony kredyt zaufania każdemu, kogo spotkam. Potrafię całkiem nieźle szacować ryzyko”.

TIM: „Chwileczkę – powiedziałeś, że nic złego ci się nie przydarzyło. Ile z tego przekonania wynika po prostu z postrzegania zdarzeń w jak najlepszym świetle? Na przykład w Panamie celnicy ukradli ci noże do rzucania. Wyobrażam więc sobie, że czasem miewasz jednak nieprzyjemności”.

Jason roześmiał się, zamilkł na chwilę, po czym powiedział:

„Jedno z moich przeżyć było naprawdę zdumiewające – wszystko mi ukradziono. […] Nie chciałem już pracować

w restauracjach i pomyślałem, że jestem joginem i zamierzam żyć jak jogin, bez względu na to, jak mi będzie trudno. Po prostu bardzo mi się podobał taki styl życia. Bum! I z dnia na dzień zamieszkałem w mojej furgonetce.

W dniu moich 30. urodzin przyjaciele zorganizowali dla mnie przyjęcie. Dostałem w prezencie książkę o buddyzmie i skrzynkę orzechów kokosowych. Dobrze się bawiliśmy. Następnego dnia okazało się, że moja furgonetka zniknęła. Właściwie cały mój dom zniknął – w aucie było wszystko, co miałem. Rozłupałem więc orzech kokosowy i zacząłem czytać o buddyzmie, bo co innego mogłem do cholery zrobić? A tam na stronie czwartej była mowa o bezdomności i włóczędze. Pomyślałem, że tym się teraz zajmę. Tak się zaczęło moje nomadyczne życie. Gdybym został w San Francisco i próbował się utrzymać z lekcji jogi, AcroYoga nie byłaby dzisiaj znana na całym świecie.

Puść w niepamięć to, co nie działa, i oceń, co się sprawdza i co cię kręci. Nie chodzi o to, że nie przydarzają mi się złe rzeczy. Nie dzielę moich przeżyć na dobre i złe. [Zamiast tego pytam] jak mogę się dzięki temu rozwinąć. Czego teraz pragnę? Co jest teraz dla mnie ważne?".

* Najczęściej darowane albo polecane książki

Prorok Kahlila Gibrana: „Bardzo mi się podobają pełne inspiracji i energii zdania. To książka, którą można przeczytać bardzo szybko albo studiować przez całe życie". [TF: Ten niepozorny tomik ma nieco ponad 100 stron. Warto przeznaczyć trochę więcej pieniędzy na wydanie z ilustracjami autora].

Tao Te Ching Lao Tzu: Jason podróżuje z tą książką. „Bardzo często przed medytacją otwieram ją na przypadkowej stronie. Czytam fragment, a później skupiam się na nim podczas medytacji". (Zob. Rick Rubin, strona 585, i Joshua Waitzkin,

strona 665). Kiedy wysłałem Jasonowi SMS-a z pytaniem o to, które tłumaczenie lubi najbardziej, odpowiedział żartem: „*Tao de Chinga tu madre*[9]” (o rany), a następnie napisał, że Stephena Mitchella.

* Najlepszy zakup Jasona za 100 dolarów

Jason uwielbia golfa dyskowego i podróżuje z dyskami frisbee. Lubi zwłaszcza średniodystansowy model Roc firmy Innova oraz krótkodystansowy TeeBird tego samego producenta. Grywa regularnie, ale też zdarza mu się czasem po prostu puścić dysk w nieznane:

„Staram się powstrzymywać ludzi, kiedy podchodzą do tego śmiertelnie poważnie – bo są tacy, którzy nawet zatrudniają asystentów do noszenia torby ze sprzętem. Naprawdę! Ci ludzie uważają, że to poważny sport. Tymczasem to tylko zabawa, bez względu na to, jak ciężko trenujesz. Polega na rzucaniu kawałkiem plastiku. […]

Kiedy możesz obserwować, jak dysk unosi się w powietrzu przez minutę, to jest magiczne przeżycie. […] W jodze istnieje filozofia *svaha*. Nazywam to: »Pieprzyć, niech leci«. […] Lubię rzucać frisbee z wysoko położonych miejsc. Kiedy jestem w takich niezwykłych miejscach jak Machu Picchu, zastanawiam się, co tak naprawdę uwalniam. To celowe, przemyślane działanie”.

* Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?

„**Bawcie się!** Bawcie się więcej. Wydaje mi się, że ludzie są dziś strasznie poważni, a przecież tak niewiele trzeba, żeby zanurzyć się w mądrej zabawie – takiej, jaką lubią dzieci. Gdybym miał wskazać dwie rzeczy, które mogłyby poprawić

ludziom zdrowie i uczynić ich szczęśliwszymi, wybrałbym ruch i zabawę. Bo tak naprawdę trudno się dobrze bawić bez ruchu, więc te dwie rzeczy są wzajemnie ze sobą powiązane.

Ćwiczenia na bieżni zabijają ducha. Czasem są wskazane z różnych powodów, ale jeżeli nie zażywasz żadnej innej formy ruchu, nisko się cenisz. Są znacznie przyjemniejsze i zabawniejsze sposoby ruszania się, a ja miałem szczęście poznać wiele z nich. Zatem bawcie się".

NA ODCHODNYM: NIE SZUFLADKUJCIE

O jodze teoretycznej i praktycznej: „Czuję też, że joga podlega pewnemu ograniczeniu. Macie tę całą niezwykłą wiedzę i niezwykłą praktykę, ale **w jaki sposób oddziałujecie na świat za ich pomocą? Co robicie, kiedy stoicie w korku? Jak się zachowujecie w stosunku do matki? Rozmawiacie z nią? Mówicie jej prawdę?".**

ACROYOGA – TAJSKIE LATANIE

AcroYoga łączy w sobie trzy pokrewne dyscypliny: jogę, akrobatykę i terapeutykę.

Komponent terapeutyczny został do niej wprowadzony przez Jenny Sauer-Klein, współtwórczynię AcroYogi (razem z Jasonem Nemerem, strona 82). Przypomina masaż tajski wykonywany w podwieszeniu – tak bardzo, że AcroYogę nazywa się czasem „tajskim lataniem".

Widziałem, jak Jason wprawia w zdumienie zawodowych akrobatów (nawet tych z Cirque du Soleil) pozycją „złożony liść" (strona 92), należącą bodajże do najłatwiejszych pozycji terapeutycznych AcroYogi. Muszę cię ostrzec, że czasem nazywa się ją żartobliwie „zdmuchiwaniem liścia", ponieważ twarz „lotnika" znajduje się bardzo blisko podbrzusza „bazy". Jeżeli twój partner nie jest gotowy na taką bliskość, łagodniejszą odmianą tej pozy jest „hippie twist" (strona 90).

Aby cię wprowadzić w świat AcroYogi, przedstawię kilka moich ulubionych pozycji terapeutycznych. Są one znacznie bezpieczniejsze niż pozycje akrobatyczne, które należy wykonywać pod okiem instruktora i obserwatora.

Za pomocą opisanych pozycji zdołałem w ciągu kilku minut złagodzić ból dolnej części pleców odczuwany przez co najmniej sześć osób wymienionych w tej książce. „Od lat nie czułem się taki rozluźniony i odprężony", mówili najczęściej moi „lotnicy". Wykonuj ćwiczenia POWOLI i ciesz się wrażeniami. Odczucie dyskomfortu będzie oznaczało, że robisz coś źle. Ćwicz na macie albo na trawie. Sugeruję wykonywanie ćwiczeń w opisanej kolejności.

Zdania w cudzysłowach to słowa, które wypowiadałbym, gdybym będąc „bazą" (osobą leżącą na plecach) ćwiczył

z niedoświadczonym „lotnikiem” (osobą przyjmującą odwróconą pozycję). Proponuję stosować prostą zasadę (także w życiu): **Mów ludziom, czego chcesz, a nie czego nie chcesz, posługując się prostymi słowami.** Inaczej mówiąc, powiedz: „silniejsze łokcie” zamiast „nie zginaj ramion” albo „luźniejsze stopy” zamiast „nie wbijaj mi palców w żebra”.

Oczywiście jest milion sposobów nauczania podstaw AcroYogi. Pisząc ten rozdział, kierowałem się swoimi osobistymi preferencjami.

Zanim kogoś odwrócisz

LOTNIK: Przećwicz na ziemi to, co będziesz robił w powietrzu.

1. Usiądź na ziemi z nogami wyprostowanymi i rozłożonymi (kąt 90 stopni jest wystarczający), z jak najprostszymi plecami. Ta pozycja nosi nazwę „siad prosty rozkroczny”. Kąt pomiędzy torsem a udami także powinien wynosić 90 stopni. **Zgięcia w biodrach są bardzo ważne, ponieważ stanowią oparcie dla stóp bazy.** Połóż dłonie w zgięciach bioder, pokrywając nimi kilka centymetrów poniżej. Będąc bazą, mówię w takiej sytuacji: „W tym miejscu znajdą się moje stopy”.
2. Złóż stopy podeszwami do siebie, jak do rozciągania w pozycji motylka. Twoje nogi powinny tworzyć kształt rombu. Miłośnicy jogi lubujący się w sanskrycie wiedzą, że to *baddha-konasana*. Przyrostek *-asana* oznacza po prostu pozycję. Kiedy zaczynałem się uczyć, nic to dla mnie nie znaczyło, więc miesiącami nazywałem tę pozycję „butter-kanasa”.

3. Utrzymując pozycję motylka, sięgnij rękami za plecy i chwyć się za łokcie. Jeżeli nie potrafisz, chwyć się za przedramiona.

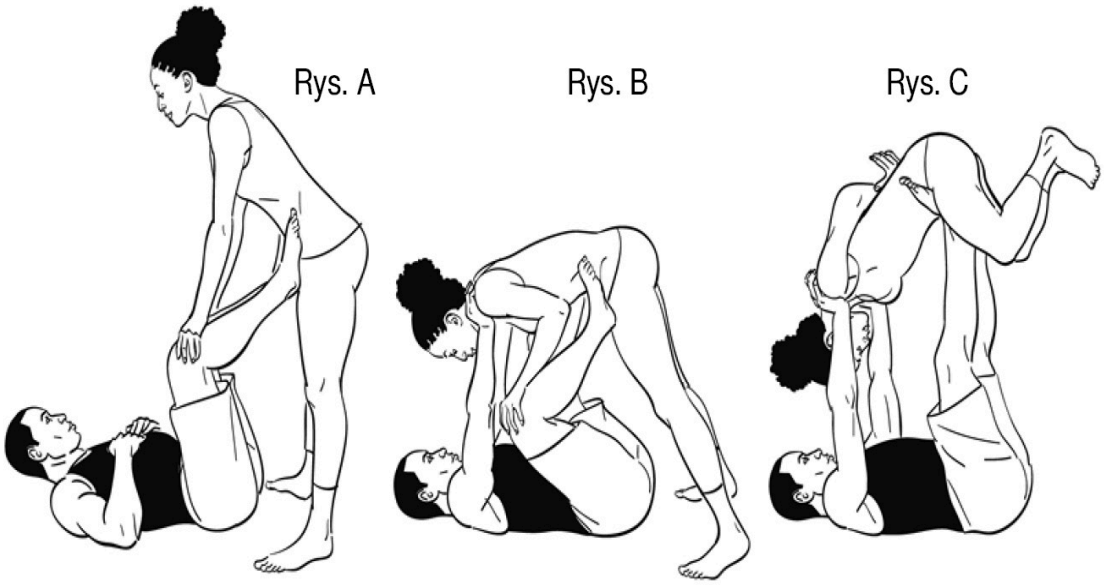
BAZA: Sprawdź, ile mogą udźwignąć twoje nogi.

1. Połóż się na plecach i unieś wyprostowane nogi pionowo do góry. To pozycja podstawowa – „baza L”.
2. Poproś lotnika o skrzyżowanie ramion w taki sposób, aby przedramiona znalazły się na wysokości piersi. Niech oprze przedramiona na twoich stopach i oprze się na nich, przenosząc ciężar ciała na twoje nogi. Jak się czujesz?
3. Nie pochylaj nóg w stronę twarzy, bo ćwiczenie stanie się zbyt forsowne. W miarę możliwości utrzymuj w biodrach kąt 90 stopni.
4. Jeżeli masz bardzo napięte tylne mięśnie nóg, możesz podłożyć pod lędźwie zwiniętą matę do jogi albo ręcznik. Uniesienie bioder powinno pomóc.

Hippie twist

1. **BAZA:** Połóż się. **LOTNIK:** Stań przy biodrach bazy, ustawiając stopy na podwójną szerokość ramion.
2. **BAZA:** Ułóż stopy lekko wychylone na zewnątrz w zgięciach bioder lotnika.
3. **BAZA:** Powiedz lotnikowi: „Połóż dłonie na moich kolanach” **(rys. A).**
4. „Spójrz mi w oczy, weź głęboki oddech. Wydychając powietrze pochyl się do przodu, a ja złapię cię za barki. Trzymaj dłonie na moich kolanach, ale ugnij ramiona”. W razie potrzeby dodaj: „Spróbuj oprzeć czubek głowy na moim brzuchu”.

5. **BAZA:** Chwyć barki lotnika wyprostowanymi rękami z palcami skierowanymi ku górze i unieś go w powietrze **(rys. B).**



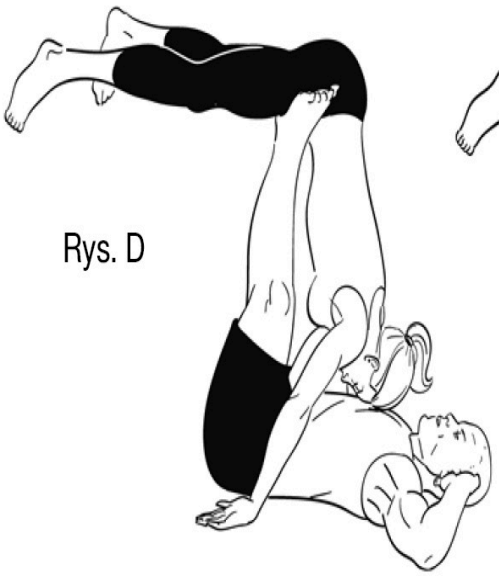
6. „Trzymaj nogi szeroko, stopy nisko. Palce stóp skierowane ku ziemi”. **LOTNIK:** Biodra powinny być mocno zgięte. Większość lotników unosi nogi, spłaszczając „półeczkę” w zgięciu bioder, co może prowadzić do upadku. Wskazówka: „Trzymaj stopy jak najbliżej podłogi”.
7. „Zachowuj się tak, jakby górna połowa twojego ciała byłą ciężka, a nogi superciężkie”.
8. „Teraz sięgnij rękami za plecy i chwyć swoje łokcie, jeśli potrafisz. Możesz też złapać się za przedramiona albo nadgarstki”.
9. „Złóż stopy podeszwami do środka w pozycji motylka **(rys. C)**. Obniż palce u stóp na tyle, by je zobaczyć”. Dzięki temu „półeczka” będzie miała odpowiedni kształt.
10. **BAZA:** Ramiona i nogi powinny być wyprostowane. „Rób głębokie wdechy i wydechy”. **BAZA:** Wydychając

powietrze, powoli zegnij jedną nogę i lekko skręć lotnika w biodrach. Z powrotem wyprostuj nogę. Powtórz oddech i skręć lotnika w drugą stronę. Wykonaj 4–6 powtórzeń ćwiczenia.

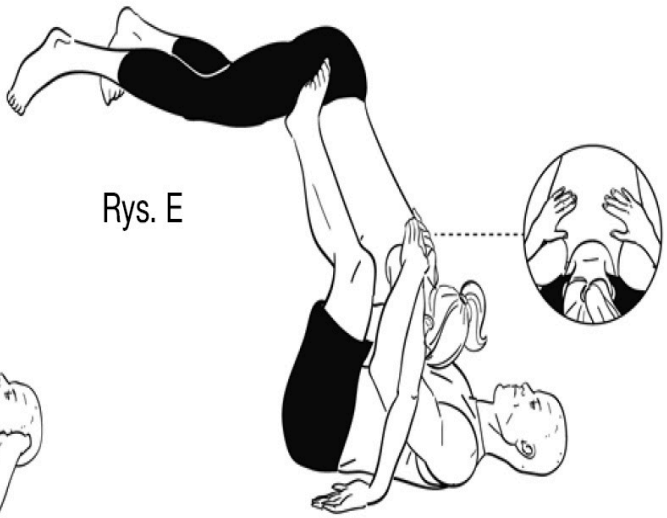
Złożony liść i przytulanie liścia

Powtórz kroki 1–7 z pozycji hippie twist (powyżej).

8. **BAZA:** Powiedz lotnikowi: „Teraz rozluźnij całkowicie ramiona i połóż wierzchy dłoni na podłodze. Pomogę ci". Delikatnie chwyć nadgarstki lotnika i połóż jego dłonie daleko za linią jego bioder **(rys. D)**. Lotnik nie powinien podtrzymywać żadnego obciążenia. Jego nogi powinny być rozstawione szeroko i nisko, jak najbliżej podłogi się da bez nadmiernego naciągania się. To pozycja złożonego liścia.
9. **BAZA:** Sięgnij rękami do pach lotnika i przełóż je na plecy, umieszczając dłonie na jego łopatkach **(zob. okienko na rysunku E).**
10. **BAZA:** Ugnij nogi, by delikatnie oprzeć żebra lotnika na swoich goleniach **(rys. E)**. Dzięki temu barki lotnika ułożą się pod bezpieczniejszym kątem.



Rys. D



Rys. E

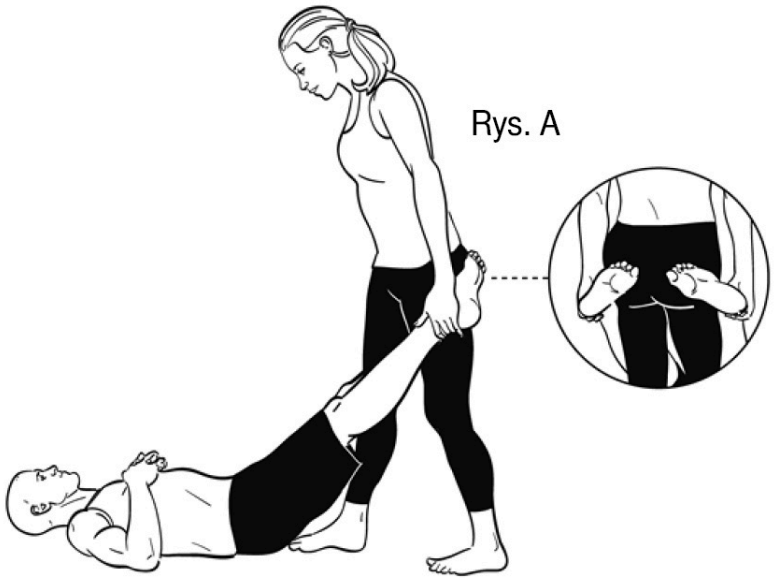
11. **BAZA i LOTNIK:** Zróbcie razem wdech. **BAZA:** Rozciągnij plecy lotnika, uginając lekko nogi i dociskając rękami górną część jego pleców. To pozycja przytulania liścia.
12. **BAZA:** Wyprostuj z powrotem nogi, zwalniając nacisk na plecy lotnika, a następnie wykonaj jeszcze 2–4 powtórzenia.

Z miłości do nóg – „buty grawitacyjne”

Pod koniec sesji AcroYogi nogi bazy są zwykle zmęczone. Warto wtedy wykonać ćwiczenie, w ramach którego lotnik pomaga bazie rozluźnić i odprężyć nogi i biodra. Są dziesiątki technik rozluźniających (np. „kierowca autobusu”), ale ta daje fantastyczny efekt przy niewielkim wysiłku. Ponieważ nigdy nie spotkałem się z żadną konkretną nazwą tej pozycji, ochrzciłem ją mianem „butów grawitacyjnych”, ponieważ efekt jest podobny.

To ćwiczenie ma wartość terapeutyczną nawet kiedy jest wykonywane niezależnie od AcroYogi.

1. **BAZA:** Połóż się na plecach z nogami wyprostowanymi i rozłożonymi na kilkadziesiąt centymetrów.



2. **LOTNIK:** Stań między nogami bazy i podnieś z ziemi jej stopy, trzymając za dolną część ścięgna Achillesa i górną część pięty. Baza powinna się całkowicie odprężyć i nie pomagać.
3. **LOTNIK:** Zrób wykrok jedną nogą, skieruj do środka stopy bazy umieszczone za twoimi biodrami **(zob. okienko na rysunku A)**, a następnie odchyl się do tyłu na 2–5 sekund **(rys. A)**. W ten sposób rozluźnisz nogi i biodra bazy. Wykonaj 3–5 powtórzeń.

DEKONSTRUKCJA SPORTU I UMIEJĘTNOŚCI RUCHOWYCH ZA POMOCĄ PYTAŃ

Jak powiedziałby Tony Robbins, „Jakość zadawanych przez ciebie pytań określa jakość twojego życia".

Kiedy w latach 2008–2010 przeprowadzałem wywiady ze sportowcami i trenerami, poszukując nieoczywistych metod treningowych do opisania w książce *4-godzinne ciało*, wysyłałem do wielu ekspertów różne zestawy poniższych pytań. Można je tak zmodyfikować, aby odnosiły się do dowolnej umiejętności albo tematu zainteresowań. Wystarczy zastąpić słowo SPORT tematem, który chcesz zgłębić, i zadać pytanie ludziom znającym się na rzeczy. W przypadku sportu byli medaliści często chętnie odpowiadają na pytania zadawane za pośrednictwem Skype'a, pobierając za to opłatę w wysokości 50–100 dolarów za godzinę. To niewygórowana cena za możliwość oszczędzenia sobie wielu lat daremnego wysiłku.

- Kto jest dobry w [SPORCIE] pomimo braku odpowiednich warunków fizycznych? Kto osiąga wybitne wyniki, mimo że teoretycznie nie powinien?
- Którzy sportowcy lub trenerzy uchodzą za najbardziej kontrowersyjnych lub nieszablonowych w świecie [SPORTU]? Dlaczego? Co o nich sądzisz?
- Którzy z mniej znanych szkoleniowców są najwybitniejsi?
- Co cię wyróżnia? Kto cię trenował albo wywarł na ciebie wpływ?
- Czy próbowałeś przekazać komuś swoje umiejętności? Czy ta osoba osiągnęła podobne wyniki jak ty?

- Jakie największe błędy i mity dostrzegasz w świecie [SPORTU]? Na co traci się najwięcej czasu?
- Jakie są twoje ulubione podręczniki i źródła wiedzy? Które poleciłbyś ludziom pragnącym uczyć się samodzielnie?
- Gdybyś miał przygotować mnie w ciągu 12 miesięcy do rywalizacji w [NAZWA DYSCYPLINY LUB DZIEDZINY], dysponując budżetem miliona dolarów, jak wyglądałby trening? A gdybyśmy mieli tylko 8 tygodni?

W przypadku koszykówki wydłużyłem listę o cztery dodatkowe pytania. Wysłałem je e-mailem do Ricka Torbetta, założyciela strony Better Basketball (betterbasketball.com):

- Jakie największe błędy popełniają nowicjusze wykonujący lub ćwiczący rzuty? Na czym polega największe marnotrawstwo czasu podczas treningu?
- Które błędy pojawiają się najczęściej, nawet na poziomie zawodowym?
- Jakie są twoje podstawowe zasady umożliwiające lepsze rzucanie i osiąganie regularnych wyników? Jak one brzmią w odniesieniu do rzutów wolnych, a jak w odniesieniu do rzutów za 3 punkty?
- Jak wygląda progresja ćwiczeń?

Przeczytałem jego odpowiedź i dwa dni później pierwszy raz w życiu miałem 9 celnych rzutów wolnych na 10 wykonanych. Jakiś czas później w wigilię Bożego Narodzenia poszedłem na kręgle i zrozumiałem, że wiele zasad stosowanych w koszykówce (np. dotycząca wpływu oka dominującego na wytyczenie pionowej „linii centralnej”) znajduje zastosowanie także na torze kręglarskim. Zdobyłem wtedy 124 punkty, pierwszy raz w życiu pokonując granicę 100 punktów i wznosząc się na astronomiczny poziom, biorąc pod uwagę moje przeciętne wyniki wynoszące 50–70 punktów. Po powrocie do domu

natychmiast wyszedłem na zewnątrz i szybko wykonałem pierwsze dwa celne rzuty do kosza za 3 punkty w życiu. Sprawiło mi to ogromną przyjemność, a zaczęło się od zadania właściwych pytań.

DR MED. PETER ATTIA

Dr med. Peter Attia, MD (TW: @peterattiamd, eatingacademy.com) jest byłym sportowcem ultrawyczynowym (np. startował w wyścigach pływackich na dystansie 40 kilometrów), nałogowym eksperymentatorem prowadzącym doświadczenia na samym sobie i jednym z najbardziej fascynujących ludzi, jakich znam. Jest jednym z lekarzy, których radzę się we wszelkich sprawach związanych z wydajnością ludzkiego organizmu i długowiecznością. Dyplom lekarza zrobił na Uniwersytecie Stanforda, a oprócz tego studiował budowę maszyn i matematykę stosowaną na Uniwersytecie Królowej w Kingston, w Ontario. Specjalizację z chirurgii zrobił w Szpitalu Johnsa Hopkinsa, prowadził też badania naukowe w National Cancer Institute pod kierunkiem dr. Stevena Rosenberga, skupiając się na roli limfocytów T regulatorowych w wywoływaniu regresji raka oraz na innych rodzajach immunoterapii antynowotworowej.

ŚNIADANIE PETERA

„Zwykle zaczynam od niczego, a potem – ponieważ nadal jeszcze jestem trochę głodny – jem drugie danie, także składające się z niczego. Na ogół kończę deserem w postaci odrobiny niczego”.

Peter rzadko jada śniadania i eksperymentuje z różnymi formami postu przerywanego, zaczynając od spożywania jednego posiłku dziennie (i poszczenia przez 23 godziny na dobę), kończąc na bardziej popularnych schematach odżywiania typu 16/8 i 18/6 (czyli 16–18 godzin postu na dobę i odżywianie się tylko w przedziale 6–8 godzin). 16 godzin bez

posiłku zapewnia odpowiednią równowagę między autofagią (poszukaj w internecie) a anabolizmem (budowaniem mięśni).

PRZYPADKOWE FAKTY

- Peter przeżył trzy lata w stanie ketozy żywieniowej i utrzymał w tym czasie niesłychanie wysoką wydolność nie tylko w kolarstwie ekstremalnym i pływaniu długodystansowym, ale także w dyscyplinach siłowych (np. zdołał przewrócić ponad 200-kilogramową oponę 6 razy w ciągu 16 sekund). Nadal wprowadza się w stan ketozy co najmniej raz na tydzień w wyniku postu (spożywając jeden posiłek dziennie między godziną 18.00 a 20.00) i ma wrażenie, że najlepsze samopoczucie ma właśnie na diecie ketogenicznej. Porzucił ją jednak ze względu na słabość do owoców i warzyw.
- Peter fascynuje się wieloma rzeczami, w tym zegarkami (takimi jak Omega Speedmaster Professional, Caliber 321 z lat 50. XX wieku) oraz profesjonalnymi symulatorami wyścigów samochodowych. Korzysta z oprogramowania iRacing, ale cały sprzęt (kokpit z siedzeniem, kierownica, hydraulika itd.) jest robiony na zamówienie, więc nie ma nazwy. Najbardziej lubi się ścigać samochodem Formula Renault 2000.

DLACZEGO POLUBILIŚMY SIĘ Z PETEREM

Peter opisuje, jak pierwszy raz w życiu wypił dawkę syntetycznych egzogennych ciał ketonowych:

„Pierwszą substancją, jakiej spróbowałem, były estry β-hydroksymaślanu przysłane mi przez mojego bliskiego przyjaciela [Dominika D'Agostino, strona 54]. Ostrzegano mnie, że to

smakuje okropnie. Rozmawiałem z dwoma mężczyznami, którzy je przyjmowali, a byli oni twardymi, zaprawionymi w bojach żołnierzami, a nie sześcioletnimi dziećmi. Powiedzieli mi, że to najobrzydliwsza rzecz na świecie. Wiedziałem więc o tym, ale nie przejmowałem się smakiem w ogniu ekscytacji po otrzymaniu paczki. Rozerwałem opakowanie, w którym znajdowała się kartka z informacją o tym, jak sprawić, by substancja miała znośniejszy smak, mieszając ją z innymi składnikami. Zlekceważyłem ją i sięgnąłem od razu po 50-mililitrową buteleczkę.

Wypiłem to jednym haustem. Pamiętam, że była mniej więcej 6.00 rano, bo moja żona jeszcze spała. Przede wszystkim smakowało to tak, jak być może smakuje paliwo lotnicze albo olej napędowy. Jeżeli znasz zapach destylatu, ten potworny odór, to możesz sobie wyobrazić, jak to musiało smakować. Było okropne, a w mojej głowie od razu zaświtała myśl: »Do cholery, a jeżeli od tego oślepnę? Jeżeli był w tym metanol? Co ja najlepszego zrobiłem?«. Po chwili pojawiła się następna: »O matko, zbiera mi się na wymioty. I to jak! Jeżeli się porzygam, będę musiał to wszystko zlizać z podłogi. Katastrofa!«. Walczyłem więc z torsjami i próbowałem nie obudzić całej rodziny i nie zarzygać całej kuchni estrami. Potrzebowałem około 20 minut, żeby się pozbierać i wyjść na rower, co było celem tego eksperymentu”.

NARZĘDZIA PRACY

Peter nosi urządzenie do ciągłego pomiaru poziomu cukru we krwi Dexcom G5, które umożliwia odczytywanie wyników na ekranie iPhone’a. Gdyby miał magiczną różdżkę, chciałby doprowadzić do sytuacji, w której zarówno średni poziom glukozy we krwi, jak i jego wahania byłyby niskie. Poza laboratorium przybliżeniem tego stanu jest minimalizacja obszaru pod krzywą insulinową. Aby to osiągnąć, Peter stara się

utrzymywać średnie stężenie glukozy we krwi (w 24-godzinnych przedziałach) na poziomie 84–88 mg/dl przy odchyleniu standardowym wynoszącym mniej niż 15. Urządzenie Dexcom wyświetla te dane. Peter kalibruje je 2–3 razy dziennie za pomocą glukometru OneTouch Ultra 2, który wymaga pobrania mniejszej ilości krwi i jest dokładniejszy niż Precision Xtra, którego używam do pomiaru stężenia ciał ketonowych.

ĆWICZENIA WZMACNIAJĄCE MIĘŚNIE POŚLADKÓW

„Człowiek współczesny jest najsłabszy i najbardziej niestabilny w płaszczyźnie bocznej. Posiadanie bardzo silnych mięśni pośladkowych średnich, mięśni naprężaczy powięzi szerokiej i mięśni obszernych przyśrodkowych ma ogromne znaczenie dla prawidłowego ustawienia kolana i biodra oraz ich długotrwałej sprawności".

Peter odwiedził mnie kiedyś w San Francisco i poszliśmy razem na siłownię. Między martwymi ciągami i innymi forsownymi ćwiczeniami dla prawdziwych samców spojrzałem na niego i zauważyłem, że robi na macie rzeczy, których nie powstydziłaby się Jane Fonda. Kiedy już przestałem się śmiać, wytłumaczył mi, że dzięki takim ćwiczeniom, pokazanym mu przez słynącego z szybkości bejsbolistę Ryana Flaherty'ego oraz kinezjologa Briana Dorfmana, uniknął operacji kolana (Brian pomógł mu także uniknąć operacji barku po uszkodzeniu obrąbka stawu ramiennego).

Spróbowałem zrobić serię jego ćwiczeń i byłem zaskoczony tym, jak słabe są moje mięśnie pośladkowe średnie. Wysiłek był nie do zniesienia, a ja czułem się i wyglądałem jak idiota. (Zob. cytat z trenera Sommera na stronie 43: „Jeśli chcesz zostać mocarzem…"). Wykonując każde z poniższych 7 ćwiczeń, staraj się na początek zrobić 10–15 powtórzeń. Kiedy dojdziesz do 20

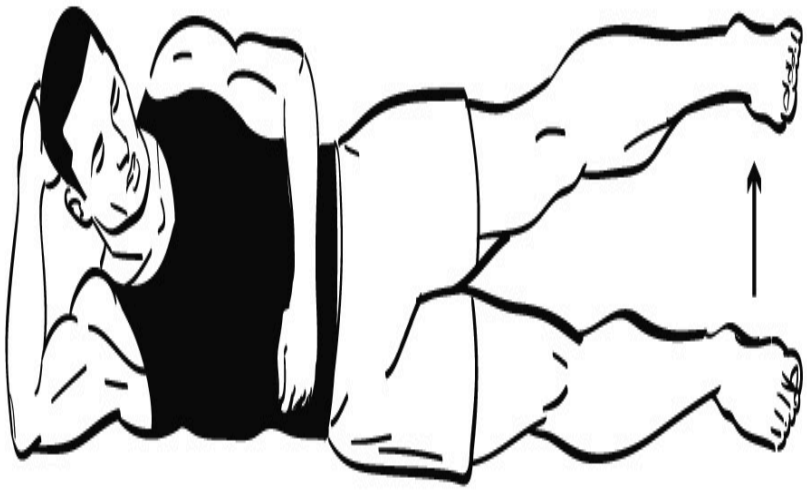
powtórzeń wszystkich ruchów wykonywanych jeden po drugim, pomyśl o założeniu obciążników na kostki.

Prawdopodobnie na początku będziesz się czuł dość pewnie i nie unikniesz samozadowolenia, ale pamiętaj: nie przerywaj, dopóki nie wykonasz wszystkich 7 ćwiczeń bez przerw.

We wszystkich ćwiczeniach trzymaj paluch u nogi poniżej pięty (stopa powinna być zwrócona lekko do środka), żeby zmusić do pracy odpowiednie mięśnie. Ćwicz 2 razy w tygodniu.

1. Góra–dół

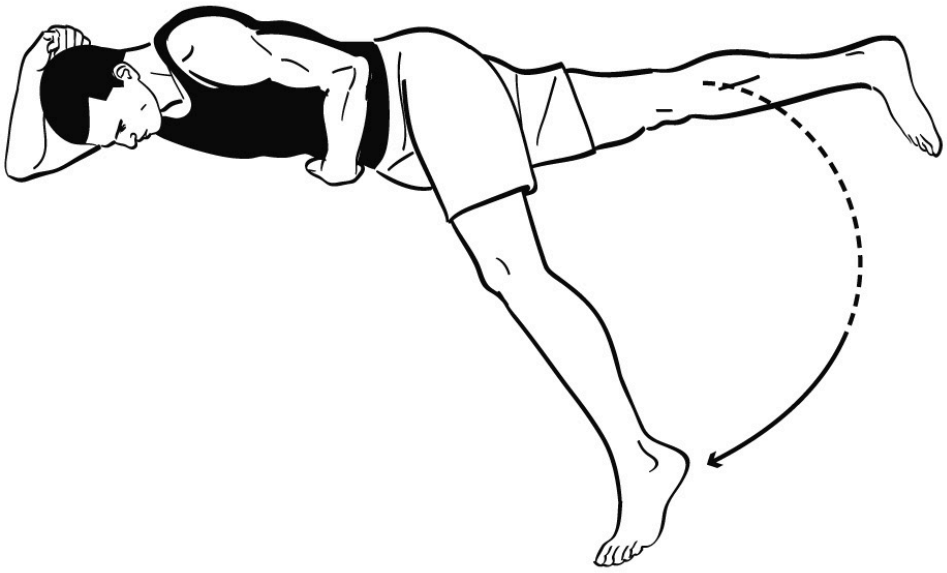
Połóż się na boku z wyprostowanymi nogami i oprzyj głowę na ramieniu. Unoś górną nogę i ją opuszczaj ze stopą zwróconą lekko do środka zgodnie z powyższym opisem. Nie podnoś stopy zbyt wysoko. Maksymalny kąt w kroczu nie powinien przekraczać 30 stopni. Wyższe unoszenie nogi zmniejsza napięcie mięśnia i jest bezcelowe.



W ćwiczeniach 2–4 utrzymuj mniej więcej 30-centymetrową odległość między kostkami w dolnym położeniu. Staraj się jak

najbardziej napinać mięsień pośladkowy średni i poruszać nogą tylko w płaszczyźnie poziomej. Dbaj o to, by noga nie opadała na przykład podczas wymachu w tył. Podczas pierwszych sesji staraj się ustalić, przy jakiej wysokości uniesienia nogi ćwiczenie jest najtrudniejsze. Zwykle wynosi ona 30–45 centymetrów.

2. Wymachy/wykopy do przodu



Rób wymachy górną nogą do przodu, aby uzyskać kąt 45 stopni w biodrze (jak pokazano na poniższym rysunku). Jak w kabarecie…

3. Wymachy do tyłu

Rób wymachy górną nogą do tyłu, jak najdalej potrafisz bez wyginania pleców.

4. Wymachy do przodu i do tyłu

Rób wymachy najpierw do przodu, a później do tyłu, bez zatrzymania pomiędzy nimi (to połączenie dwóch poprzednich ćwiczeń).

5. Kółka w kierunku ruchu wskazówek zegara

Zataczaj piętą koła o średnicy 45 centymetrów. Pamiętaj, żeby w dolnym położeniu kostki były od siebie oddalone o około 30 centymetrów. Jeżeli zbliżysz je bardziej, będzie to oszustwo.

6. Kółka w kierunku przeciwnym do ruchu wskazówek zegara

Tak samo jak w poprzednim ćwiczeniu, tylko noga porusza się w odwrotnym kierunku.

7. Rowerek

Poruszaj nogą tak, jakbyś pedałował na rowerze.

Łatwizna? Połóż się na drugim boku i powtórz wszystkie ćwiczenia.

TURLANIE PIŁKI GIMNASTYCZNEJ W POZYCJI DESKI

Celem tego odrębnego ćwiczenia jest wymuszenie ruchu i rotacji łopatek. Mobilność łopatek jest jednym z czynników długotrwałej sprawności górnej części ciała. Podczas

wykonywania tego ćwiczenia pracują następujące mięśnie: obły mniejszy, podgrzebieniowy, nadgrzebieniowy, podłopatkowy i równoległoboczny.

Pozycja wyjściowa jest prosta: zrób deskę z łokciami opartymi na piłce gimnastycznej i przedramionami wyciągniętymi przed siebie. Nie zapadaj się w barkach ani w części lędźwiowej pleców (utrzymuj pozycję „wydrążoną" z wydłużonymi ramionami, opisaną na stronie 52). Dla większej stabilności na początku możesz rozstawić stopy, ale kiedy się wzmocnisz, wykonuj ćwiczenie ze stopami ustawionymi blisko siebie. Utrzymując opisaną pozycję, turlaj piłkę gimnastyczną, wprawiając ją w ruch przedramionami. Jedna seria składa się z 10–15 powtórzeń każdego z poniższych ruchów bez przerw pomiędzy poszczególnymi ćwiczeniami:

1. Kółka w kierunku ruchu wskazówek zegara.
2. Kółka w kierunku przeciwnym do ruchu wskazówek zegara.
3. Do przodu i do tyłu (przesuwanie przedramion o 15–30 centymetrów do przodu i z powrotem).

Jeżeli będziesz wykonywał te ćwiczenia starannie, poczujesz, jak ruszają się twoje łopatki.

Peter robi 3 pełne serie podczas jednej sesji treningowej, 2 razy w tygodniu. Uzupełnia je ćwiczeniem Wolverine'a (wyszukaj w Google) na maszynie kablowej. Dobrze wykonane bardziej zmusza do wysiłku mięśnie równoległoboczne niż naramienne.

5 BADAŃ KRWI ZALECANYCH PRZEZ PETERA

„Oczywiście odpowiedź zależy od uwarunkowań indywidualnych oraz ryzyka grożącego pacjentowi (chorób krążenia, raka itd.), oszacowanego na podstawie historii rodzinnej i czynników genetycznych, ale ogólnie rzecz biorąc

z punktu widzenia zapobiegania śmierci ważnych jest pięć badań”.

1. **Genotyp APOE.** „Wynik informuje mnie o ryzyku zapadnięcia pacjenta na chorobę Alzheimera. Ten gen nie jest przyczyną choroby, ale zwiększa prawdopodobieństwo zachorowania – nieznacznie albo istotnie, w zależności od tego, który wariant masz i ile kopii. Cokolwiek to znaczy, fenotyp apoE (czyli rzeczywista ilość lipoprotein będących w obiegu w twoim ciele) jest lepszym prognostykiem niż sama obecność genu i zdecydowanie lepiej byłoby badać właśnie ten parametr, ale [test] nie jest jeszcze dostępny na rynku. Pracujemy jednak nad tym”.
2. **Liczba cząsteczek LDL oszacowana metodą spektroskopii NMR** (to technologia umożliwiająca policzenie lipoprotein we krwi). „To badanie polega na liczeniu cząsteczek LDL w ciele człowieka, odpowiedzialnych za transport cholesterolu do i z serca oraz do i z wątroby. Wiemy, że im wyższa liczba takich cząstek, tym większe ryzyko wystąpienia chorób krążenia”.
3. **Liczba cząstek Lp(a) oszacowana metodą spektroskopii NMR.** „Lipoproteina(a) jest być może najbardziej aterogenną cząsteczką w ludzkim organizmie i choć jest uwzględniona w całkowitej liczbie cząsteczek LDL, chcę wiedzieć, czy pacjent ma podwyższoną liczbę Lp(a), ponieważ ten parametr sam w sobie, niezależnie od liczby cząsteczek LDL, jest bardzo ważnym czynnikiem pozwalającym oszacować ryzyko. Na liczbę Lp(a) należy oddziaływać, ale pośrednio. Inaczej mówiąc, wydaje się, że dieta i leki nie mają na nią wpływu, więc trzeba mocniej zadziałać na inne rzeczy. Blisko 10% ludzi odziedziczyło podwyższony poziom Lp(a) i jest to najpowszechniejszy czynnik ryzyka dziedzicznej arteriosklerozy. Zła wiadomość jest taka, że większość lekarzy nie bada tego parametru, dobra – że świadomość podwyższonego

poziomu Lp(a) może ocalić ci życie, a lek (należący do klasy leków antysensowych) umożliwiający bezpośrednie leczenie będzie dostępny w ciągu 3–4 lat”.

4. **Doustny test obciążenia glukozą.** „Podczas tego badania pacjent wypija wodny roztwór glukozy, po czym bada się poziom insuliny i glukozy we krwi po upływie 60 i 120 minut. Wynik uzyskany po godzinie od wypicia glukozy może być wczesnym sygnałem ostrzegawczym, jeżeli wystąpi podwyższony poziom glukozy (albo insulina na poziomie 40–50), który może oznaczać hiperinsulinemię, czyli zwiastun problemów metabolicznych. Tak naprawdę reakcja insulinowa po godzinie może być najważniejszym wskaźnikiem metabolicznym skłonności do hiperinsulinemii oraz insulinooporności , nawet przy obecności normalnych, „tradycyjnych” markerów, takich jak HbA1C”.
5. **Insulinopodobny czynnik wzrostu IGF-I.** „Ma dość duży wpływ na rozwój komórek rakowych. Decyzje dietetyczne (np. wybór diety ketogenicznej, zmniejszenie liczby przyjmowanych kalorii, post przerywany) w razie potrzeby mogą się przyczynić do obniżenia poziomu IGF-I”.

SYGNAŁY OSTRZEGAWCZE W STANIE KETOZY

„Keto sprawdza się w przypadku wielu osób, ale nie jest idealna dla wszystkich. Nie wiadomo też, dlaczego niektórzy mogą świetnie na niej funkcjonować przez długi czas, a u innych lepsze efekty przynosi jej cykliczne stosowanie. Kiedy dochodzi do wzrostu niektórych markerów (np. białka C-reaktywnego, kwasu moczowego, homocysteiny i LDL), istnieje duże prawdopodobieństwo, że dieta nie sprawdza się w przypadku danego pacjenta i trzeba ją zmodyfikować lub przerwać. Niektórzy pacjenci doświadczający na diecie ketogenicznej

znacznego wzrostu poziomu LDL mogą odwrócić ten trend, ograniczając zawartość nasyconych kwasów tłuszczowych w diecie do 25 gramów i zastępując je jednonienasyconymi kwasami tłuszczowymi (np. olejem z orzechów makadamii, oliwą z oliwek, niewielkimi ilościami oleju z awokado)".

ZANIM SIĘ DOKŁADNIE PRZEBADASZ, ZDECYDUJ, W JAKIEJ SYTUACJI BĘDZIESZ GOTÓW PODJĄĆ KONKRETNE DZIAŁANIE

„Prawdopodobieństwo tego, że po wykonaniu szczegółowych badań okaże się, że wszystko jest »w normie«, jest niewielkie, więc nie wykonuj ich, jeżeli nie jesteś gotów pogodzić się z niepewnością wynikająca z konieczności podjęcia (lub niepodjęcia) decyzji przy niekompletnych – a czasem sprzecznych – danych. Na przykład zanim zbadasz genotyp ApoE, powinieneś wiedzieć, co zrobisz, jeśli się okaże, że masz jedną lub dwie kopie allelu 4".

TF: Zdecyduj zawczasu – a nie pod wpływem emocji po otrzymaniu wyniku – jakie odchylenia będą wymagały reakcji, a jakie nie, i na czym ona będzie polegała.

NIEBEZPIECZEŃSTWO ZWIĄZANE Z WYRYWKOWYMI BADANIAMI KRWI

Ważne jest, aby robić badania krwi na tyle często, by uzyskać obraz trendu i potwierdzić złe wyniki przed podjęciem poważnych działań. Podobne zdanie wyrażali inni goście moich podcastów, tacy jak dr Justin Mager (strona 110) i Charles Poliquin (strona 112):

„W 2005 roku przepłynąłem wpław z wyspy Catalina do Los Angeles. Mój przyjaciel, dr Mark Lewis, anestezjolog, pobrał ode mnie krew na 10 minut przed wypłynięciem i 10 minut po

przybyciu do celu 10,5 godziny później. Wyniki były dla mnie zaskakujące, ponieważ okazało się, że wystąpił u mnie zespół ogólnoustrojowej reakcji zapalnej, diagnozowany zwykle u hospitalizowanych pacjentów cierpiących na ciężkie zakażenia albo po przebytych ciężkich urazach, na przykład w wyniku postrzelenia, wypadku samochodowego itd.

Liczba płytek krwi wzrosła z normalnego poziomu do 6 razy wyższego. Liczba białych krwinek była – nie wiem – jakieś 5 razy wyższa niż zwykle. Wszystkie te poważne zmiany były widoczne w mojej krwi. Patrząc na wyniki, można by pomyśleć, że zostałem postrzelony. […]

Zawsze się waham przed zaordynowaniem pacjentowi leczenia na podstawie jednorazowego badania krwi, bez względu na to, jak złe są wyniki. Na przykład niedawno widziałem mężczyznę, u którego poranny poziom kortyzolu we krwi był mniej więcej pięciokrotnie wyższy od normalnego. Można by pomyśleć, że ten człowiek ma nowotwór nadnercza. W dokładnym wywiadzie uzyskałem jednak informację, że o trzeciej nad ranem, kilka godzin przed pobraniem krwi, w jego domu wybuchł bojler. Normę dla porannego poziomu kortyzolu we krwi określono przy założeniu, że badany przespał dobrze całą noc, tymczasem ten człowiek zamiast spać ratował dom przed zalaniem”.

4 CIOSY, KTÓRYCH TRZEBA UNIKNĄĆ

Jeżeli masz więcej niż 40 lat, istnieje prawdopodobieństwo na poziomie 70–80%, że umrzesz na jedną z czterech chorób: chorobę serca, zaburzenia krążenia mózgowego, raka albo chorobę neurodegeneracyjną.

„Tak naprawdę są dwa warunki długowieczności. Pierwszym jest jak najdłuższe odwlekanie śmierci poprzez opóźnianie

wystąpienia chorób przewlekłych (należących do »wielkiej czwórki« wymienionej powyżej. Nazwijmy to grą defensywną. Drugim jest wydłużanie życia, czyli gra ofensywna. Z punktu widzenia gry defensywnej są cztery choroby, które mogą cię zabić. Inaczej mówiąc, jeżeli masz więcej niż 40 lat i dbasz o swoje bezpieczeństwo, raczej nie zginiesz w wypadku samochodowym ani w ulicznej strzelaninie, ponieważ nie należysz do grupy ryzyka. Prawdopodobieństwo śmierci z innych przyczyn też nie jest bardzo wysokie. Ze statystycznych tabel trwania życia wynika 80-procentowe prawdopodobieństwo śmierci takiej osoby z powodu choroby serca, choroby krążenia mózgowego, raka albo choroby neurodegeneracyjnej. Kropka.

Gdybyś miał zapamiętać tylko jedną rzecz, powinno to być to: jeżeli masz więcej niż 40 lat i chcesz długo żyć, co z miejsca naraża nas na wystąpienie błędu selekcji danych, musisz wiedzieć, że z 80-procentowym prawdopodobieństwem umrzesz na jedną z tych czterech chorób. Twoja strategia wydłużania życia powinna więc polegać na zmniejszaniu ryzyka wystąpienia tych schorzeń wszelkimi dostępnymi środkami.

[Dla tych, którzy nie wiedzą:] pod pojęciem choroby krążenia mózgowego kryje się udar, a może do niego dojść na dwa sposoby. Pierwszym jest zamknięcie naczyń krwionośnych, a drugim wylew, zwykle będący następstwem podwyższonego ciśnienia krwi i tego typu nieprawidłowości. Choroby neurodegeneracyjne, jak sama nazwa wskazuje, polegają na degeneracji mózgu. Najpowszechniejszą jest choroba Alzheimera, należąca do dziesięciu najczęstszych przyczyn śmierci w Stanach Zjednoczonych.

[Z badań] wysnuwam podejrzenie, że jest coś takiego w rafinowanych węglowodanach i cukrach – i może także białkach, choć z innej przyczyny – zwiększających wydzielanie insuliny, co jednocześnie zwiększa produkcję insulinopodobnego czynnika wzrostu (IGF). A wiemy, że IGF nie

tylko przyspiesza starzenie się organizmu, ale też wywołuje wiele rodzajów raka, choć nie wszystkie”.

SUPLEMENTY, KTÓRYCH PETER NIE ZAŻYWA

Peter przyjmuje wiele suplementów dobranych na podstawie wyników badań krwi, zatem ich lista jest bardzo indywidualna. Nie zażywa jednak kilku najbardziej popularnych.

- **Preparaty multiwitaminowe.** „Stanowią dwustronne zagrożenie – zawierają wiele substancji, których nie potrzebujemy, a jednocześnie jest w nich za mało tego, co jest nam naprawdę potrzebne. Ich zażywanie stwarza niepotrzebne ryzyko, nie przynosząc żadnych korzyści”.
- **Witaminy A i E.** Uważa, że przyjmuje wystarczającą ich ilość z pełnowartościowym pożywieniem.
- **Witamina K.** „Jeżeli jesz zielone warzywa liściaste, przyjmujesz wystarczająco dużo tej witaminy. Niektórym ludziom może jednak brakować witaminy K_2, ale to zależy od diety”.
- **Witamina C.** „Większość z nas przyjmuje wystarczającą ilość z pożywieniem, i choć stosowanie gigantycznych dawek może przynieść interesujące efekty, zwłaszcza przy zwalczaniu chorób wirusowych, witamina C nie jest wystarczająco biodostępna w postaci preparatów doustnych”.

Jest wielkim zwolennikiem suplementacji magnezu. Ludzki organizm o zdrowych nerkach ma bardzo dużą zdolność buforowania tego pierwiastka. Peter zażywa 600–800 mg dziennie, przyjmując na zmianę siarczan magnezu i tlenek magnezu. Dwa razy w tygodniu przyjmuje także węglan wapnia. Jego ulubionymi markami są Jarrow Formulas i NOW Foods.

LOGIKA PRZYJMOWANIA NIEWIELKICH DAWEK LITU

Po wielu rozmowach z Peterem zacząłem zażywać niewielkie dawki litu w postaci 5 mg orotanu litu. Im więcej danych epidemiologicznych poznaję, tym bardziej uważam lit za ważny albo nawet niezwykle ważny dla ludzkiego zdrowia pierwiastek. Dawka 1–5 mg jest wystarczającym uzupełnieniem tej ilości pierwiastka, która naturalnie występuje w wodach gruntowych w Stanach Zjednoczonych. Na początek polecam lekturę artykułu *Should We All Take a Bit of Lithium?*[10] z dziennika „New York Times". Oto jego fragment:

> *Choć wydaje się dziwne, że mikroskopijne ilości litu znajdujące się w wodach gruntowych mogą mieć jakikolwiek wpływ na nasze zdrowie, im wnikliwiej naukowcy badają ten wpływ, tym ciekawszych odkryć dokonują. Rośnie liczba dowodów świadczących o tym, że stosunkowo niewielkie dawki litu mogą mieć korzystny wpływ na ludzki organizm. Wygląda na to, że ich stosowanie zmniejsza liczbę samobójstw i może nawet usprawniać pracę mózgu i poprawiać nastrój.*

Komentarz Petera: „Lit jest naprawdę bardzo bezpieczny w niskich dawkach – nieprzekraczających 150 mg – jeżeli nerki funkcjonują prawidłowo. To jeden z leków mających bardzo złą opinię z powodu bardzo wysokich dawek stosowanych w leczeniu lekoopornej choroby afektywnej dwubiegunowej, sięgających 1200 mg dziennie, które jednak nie mają nic wspólnego z powyższą logiką".

ZABAWNA HISTORIA SPRZED WIELU LAT, KIEDY PETER PRZYTYŁ Z 77 DO 95 KILOGRAMÓW, NABIERAJĄC GŁÓWNIE TŁUSZCZU

„Szczerze mówiąc, byłem niezwykle irytujący. Dziś sobie z tego żartujemy, ale kiedyś dosłownie powiedziałem do żony, że chyba będę musiał przejść operację zmniejszenia żołądka. Odparła, że jestem najśmieszniejszym człowiekiem, który kiedykolwiek chodził po ziemi, a jeśli rozważam taką operację przy wadze 95 kilogramów, to chyba powinniśmy poważnie porozmawiać o naszym małżeństwie. Zapisałem się do najlepszego bariatry w San Diego. To dość dziwna historia, bo mimo że naprawdę miałem dużą nadwagę, byłem zdecydowanie najszczuplejszą osobą w poczekalni. Dzięki temu mogłem spojrzeć na swoją wagę z odpowiedniej perspektywy. [Pomyślałem:] »Wydaje ci się, że masz problem, a ci ludzie tutaj ważą po 200 kilogramów«. Kiedy nadeszła moja kolej, pielęgniarka kazała mi stanąć na wadze. Odczytała wynik – 95 kilogramów – i mówi: »Ależ fantastycznie! Pan na wizytę kontrolną?«”.

O REZYGNACJI Z BIEGANIA I PODNOSZENIU CIĘŻARÓW

„Nic mnie tak nie smuci, jak widok człowieka, który bardzo pragnie zrzucić kilogramy i myśli, że musi w tym celu przebiegać 30 kilometrów tygodniowo. Nie chce tego robić, bolą go kolana, nie lubi biegać i nie traci wagi. Chciałbym mu powiedzieć: »Mam dla ciebie dobrą wiadomość. Nie musisz już nigdy w życiu biegać, bo to nie ma żadnego sensu«.

Ćwiczenia fizyczne mają jednak sens, a ja uważam, że najważniejszym rodzajem aktywności – zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę stosunek nakładów do efektów – jest bardzo intensywny, ciężki trening siłowy. Taki trening robi dobrze na wszystko, zaczynając od pozbywania się glukozy i poprawy metabolizmu, kończąc na gęstości mitochondriów i stabilności ortopedycznej. Ta ostatnie kwestia może nie być zbyt istotna dla 30-latka, ale kiedy masz 70 lat, może przesądzić

o tym, czy będziesz leżał w łóżku ze złamanym biodrem, czy spacerował po parku”.

DROGA PETERA DO MEDYTACJI

Książka Dana Harrisa *Szczęśliwszy o 10%* skłoniła Petera do regularnego medytowania. Odniósł ograniczony sukces z medytacją „open monitoring” i medytacją uważności, ale w końcu jego znajomy Dan Loeb – miliarder, założyciel wartej 17 miliardów dolarów firmy zarządzającej aktywami Third Pont LLC – doradził mu medytację transcendentalną.

* Najczęściej darowane albo polecane książki

Pan raczy żartować, panie Feynman! Richarda Feynmana
Błądzą wszyscy (ale nie ja) Carol Tavris i Elliota Aronsona. To książka o dysonansie poznawczym, przedstawiająca najczęstsze słabości i błędy ludzkiego myślenia. Peter chce mieć pewność, że nie będzie szedł przez życie ze zbyt dużą pewnością siebie, a ta książka ułatwia mu trzymanie się w ryzach.

* Najlepszy zakup za 100 dolarów?

Peter co miesiąc umawia się na „randkę” ze swoją ośmioletnią córeczką. Opisane poniżej zdarzenie miało miejsce podczas jednego z takich wyjść:

„Wracaliśmy już do hotelu, kiedy podjechał do nas rikszarz w bogato oświetlonym pojeździe. Normalnie nawet bym nie pomyślał o tym, żeby wsiąść, ale złowiłem spojrzenie córki, które mówiło: »O rany, ile światełek!« [Więc wsiedliśmy.]

Chłopak nas podwiózł i to kosztowało może 20 dolarów, na pewno nie 100. I uwierz mi, było to o 20 dolarów za dużo jak na powrót do hotelu. Wyraz jej twarzy był jednak wart każdego centa, jakiego posiadam. To ckliwe i oklepane, bo starzy ojcowie już tacy są, ale myślę, że to było najlepiej wydane 20 dolarów od wielu lat".

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

Peter wymienił kilka osób, w tym swojego przyjaciela Johna Griffina, menedżera funduszu hedgingowego z Nowego Jorku, ale chciałbym zwrócić uwagę na kogoś innego: jego brata. Brat Petera ma na imię Paul (TW: @PapaAlphaBlog), jest prokuratorem federalnym, świetnym sportowcem i ojcem czworga dzieci w wieku poniżej 5 lat. Myśli równie dużo o tym, jak być lepszym prokuratorem, co o tym, jak być lepszym ojcem. Peter opowiada:

„Sukces jest wtedy, kiedy dzieci pamiętają cię jako najlepszego ojca na świecie. Nie ojca, który dał im wszystko. Czy będą chciały w przyszłości szczerze z tobą rozmawiać? Czy będą skłonne zadzwonić do ciebie w każdej chwili, w dowolnym dniu, bez względu na to, co się będzie działo? Czy będziesz pierwszą osobą, którą będą chciały poprosić o radę? Ale jednocześnie sukces to wybitność w tym, co robisz, bez względu na to, czy jesteś prawnikiem, lekarzem, maklerem, czy kimkolwiek innym".

DR MED. JUSTIN MAGER

Dr med. Justin Mager pomógł mi w przeprowadzeniu wielu eksperymentów na sobie samym, zakończonych badaniami krwi i stosowaniem nowoczesnych metod diagnostycznych. Jest błyskotliwy i bardzo zabawny. Justin wystąpił w podcaście razem z Kellym Starrettem (strona 166), naszym wspólnym przyjacielem i współpracownikiem. Po nagraniu odcinka zadałem jak zwykle pytanie: „Gdzie można cię zobaczyć?". Odpowiedział: „Na pożegnanie powiem szczerze, że wolałbym, żeby ludzie mnie nie oglądali, tylko żeby spojrzeli w lustro i zobaczyli siebie. Moim marzeniem jest funkcjonowanie poza zasięgiem ludzkiej uwagi, niczym duch". Uwielbiam tego faceta.

„CZŁOWIEK NIE JEST OBIEKTEM, TYLKO PROCESEM”

„Chcemy oceniać wszystko jako złe lub dobre. […] Wymyśliliśmy więc, że zapalenie jest złe, [zatem stan przeciwny] jest dobry. Wysoki cholesterol zły, niski cholesterol dobry. Trzeba [jednak] zrozumieć, co tak naprawdę oznaczają wyniki badań krwi. Po pierwsze, dają tylko chwilowy obraz. Pokazują stan w danym momencie, a człowiek nie jest obiektem, tylko procesem”.

STAN „OPTYMALNY” ZALEŻY OD TEGO, POD JAKIM KĄTEM COŚ OPTYMALIZUJEMY

„[Na przykład] są opracowania, z których wynika, że jeżeli masz wysoki cholesterol LDL, możesz tak naprawdę szybciej zwiększać masę ciała bez nabierania tłuszczu. Zatem w fazie treningu siłowego wysoki LDL może być korzystny […], trzeba tylko znać kontekst. Musisz [też] rozumieć, co dany marker tak naprawdę oznacza, a nie tylko [oceniać] czy jest dobry, czy zły”.

HEJ, DOKTORKU, TO CO ZATEM ROBI CHOLESTEROL?

„Lubię zadawać to pytanie lekarzom, zwłaszcza kiedy sprzeciwiają się moim metodom. Mówię: »To co pana zdaniem robi cholesterol?« i to zawsze jest bardzo interesujące, ponieważ wielu po prostu się wycofuje i zaczyna szukać słów, bo mają wbity do głowy algorytm: »Muszę tylko wykryć wysoki poziom cholesterolu i zacząć go zbijać« zamiast zrozumieć, jakiemu celowi służy on w ludzkim organizmie”.

TF: Jest duża różnica między rozumieniem czegoś (tego oczekujemy od lekarza) a prostą znajomością nazwy zjawiska i umiejętnością posługiwania się nią. To jedna z lekcji, których nobliście Richardowi Feynmanowi udzielił jego ojciec. Historia o tym została przytoczona w książce *Pan raczy żartować, panie Feynman!* (często darowanej innym ludziom przez wielu moich gości) oraz w bardzo interesującym zbiorze krótkich tekstów Feynmana *Przyjemność poznawania*.

Zasada brzmi: podstawy to podstawy
i nie uciekniesz od nich.
To, co wkładasz do ust, jest stresorem,
i to, co mówisz – co wychodzi z twoich
ust – też nim jest.

CHARLES POLIQUIN

Charles Poliquin (TW/FB: @strengthsensei, strengthsensei.com) należy do najsłynniejszych trenerów siłowych na świecie. Szkolił najwybitniejszych sportowców uprawiających niemal 20 różnych dyscyplin, w tym złotych medalistów olimpijskich, zawodowych futbolistów z NFL, gwiazdy hokeja z NHL oraz zdobywców Pucharu Stanleya, a także kulturystów z IFBB. Do jego klientów zaliczają się między innymi: pierwsza w historii złota medalistka olimpijska w kobiecych zapasach Helen Maroulis, złoty medalista w skoku w dal Dwight Phillips, wybitny zawodnik ligi hokejowej Chris Pronger oraz niezrównany pałkarz z ligi bejsbolowej MLB Edgar Martínez. Poliquin opublikował ponad 600 artykułów na temat treningu siłowego, a jego prace przetłumaczono na 24 języki. Jest też autorem 8 książek, w tym małego klejnotu zatytułowanego *Arm Size and Strength: The Ultimate Guide*.

Duchowe zwierzę: tygrys syberyjski

TO, ŻE ĆWICZYSZ, NIE OZNACZA, ŻE ZASŁUGUJESZ NA WODĘ Z CUKREM

„**Najważniejszą rzeczą, jakiej się nauczyłem w kwestii odżywiania, jest to, że musisz sobie zasłużyć na węglowodany**. […] Aby zasłużyć [na setki kilokalorii węglowodanów] po ćwiczeniach, twoje ciało musi się składać z tłuszczu w mniej niż 10%. A najszybszym sposobem na przekonanie się, czy spełniasz to kryterium, jest sprawdzenie, czy widzisz kresę białą [pionową linię między mięśniami] na swoim brzuchu. Inaczej mówiąc, czy widzisz wszystkie rzędy mięśni brzucha. Jeden rząd się nie liczy, musisz widzieć wszystkie. Innymi słowy: **musisz mieć na mięśniach brzucha skórę cienką jak na penisie**".

TF: Jedna z czytelniczek zareagowała w mediach społecznościowych pytaniem: „Czy to może być skóra na penisie kogoś innego?". Jest to jakieś rozwiązanie.

„Niektórzy z moich sportowców najlepiej funkcjonują na diecie składającej się w 70% z węglowodanów, 20% z białek i 10% z tłuszczu. Tyle że oni zasługują na swoje węglowodany. Mają sprawne trzustki, są wrażliwi na działanie insuliny, bla, bla, bla i mają potężne mięśnie. Niektórzy mogą jednak sobie pozwolić tylko na polizanie suszonej śliwki 10 razy co pół roku. To wszystko, na co zasługują. Po sześciu miesiącach mogą też raz w tygodniu popatrzeć na zdjęcie ciastka w kalendarzu".

TF: Jeśli szukasz niskowęglowodanowej odżywki na czas po treningu, na stronie 123 znajdziesz informacje na temat koncentratu białka serwatkowego z mleka koziego.

PO CZYM POZNAĆ DOBREGO TRENERA SIŁOWEGO?

„Dobry trener siłowy powinien sprawić, by kobieta potrafiła po 12 tygodniach wykonać na drążku 12 podciągnięć do brody, bez względu na to, ile tłuszczu zawiera jej ciało”.

TYPOWE ŚNIADANIE CHARLESA

Charles podchodzi do śniadań bardzo poważnie. Zwykle zjada dziczyznę (najczęściej smażoną na kozim maśle), orzechy, a do tego czasem jagody albo awokado:

„Bardzo lubię orzechy makadamii, ale staram się nie jeść ich na okrągło, żeby nie nabawić się nietolerancji. […] W podróży najchętniej zatrzymuję się w hotelach sieci Marriott na całym świecie, ponieważ tylko w nich można dostać na śniadanie stek z jajkami”. Oczywiście utrzymanie diety w trasie bywa trudne: „Na przykład w Manchesterze nie było żadnej możliwości zjedzenia na śniadanie steku z jajkami, więc kupiliśmy z moim asystentem sardynki w puszkach. Następnego dnia jedliśmy więc na śniadanie sardynki i orzechy brazylijskie. Dla mnie to nie podlega negocjacji. Muszę mieć na śniadanie mięso, rybę albo owoce morza i trochę orzechów”.

TF: Pogrubiłem pierwsze zdanie w powyższym akapicie, ponieważ mam wielu znajomych, u których stwierdzono nietolerancje pokarmowe. Dzwonią do mnie i mówią: „Nie toleruję fasoli! I białka jaj kurzego!”. Takie wyniki nie oznaczają, że nie wolno jeść tego czy tamtego ze względu na uwarunkowania genetyczne. Jest duże prawdopodobieństwo, że A) po prostu jadłeś zbyt dużo jakiegoś pokarmu i sprowokowałeś odwracalną reakcję autoimmunologiczną, albo B) w laboratorium popełniono błąd. Spotkałem się z sytuacją, w której laboratorium przez cały tydzień informowało wszystkich pacjentów (dziesiątki osób), że mają nietolerancję białka jaja kurzego. Zdarzają się pomyłki, sprzęt laboratoryjny czasem zawodzi, ludzie popełniają błędy. Morał:

dbaj o różnorodność diety, a ewentualne złe wyniki zweryfikuj, wykonując badanie drugi raz.

NA OBWISŁĄ SKÓRĘ I ROZSTĘPY

„Od jednego z moich wczesnych mentorów, dr. Mauro Di Pasquale, dowiedziałem się o istnieniu ziela o nazwie wąkrota azjatycka [*gotu kola*], które sprzyja usuwaniu z organizmu niepotrzebnej tkanki bliznowatej albo niepotrzebnej tkanki łącznej. Rzecz w tym, że przy obwisłej skórze nie zobaczysz praktycznie żadnych efektów przez 6 miesięcy. Ludzie mówią zatem, że nie warto tego brać, ale ja zawsze ich przekonuję, że powinni stosować wąkrotę przez pół roku. Po tym czasie zmiana przychodzi nagle, niemal z dnia na dzień.

Niektóre apteki robią na zamówienie bioabsorbowalny krem z wąkrotą azjatycką. Działa o wiele szybciej. Jeżeli uda ci się znaleźć taką aptekę i kupić biologicznie aktywny krem, rezultaty kuracji staną się widoczne po około 2–3 miesiącach”.

TF: Kiedy zapytałem Charlesa o doustny preparat wąkroty azjatyckiej, polecił mi płynny ekstrakt Gotu Kola Leaf firmy Gaia Herbs, przyjmowany raz dziennie w ilości mieszczącej się w zakraplaczu. Wąkrota zażywana doustnie sprzyja regeneracji ścięgien i zwiększa sprawność umysłową.

4 BADANIA, KTÓRE WARTO ROBIĆ CO 8 TYGODNI

Charles zaleca badanie poniższych parametrów raz na 8 tygodni:

1. **Insulina na czczo.**
2. **Glukoza na czczo.** „Zawsze podkreślam, żeby wykonywać [to badanie] dokładnie 12 godzin po ostatnim posiłku. Dlaczego? Ponieważ zależy mi na miarodajnych wynikach

badań dokonywanych przed posiłkiem i po nim. Pomiar glukozy może być zupełnie niemiarodajny, jeśli pościłeś o dwie godziny dłużej".

TF: To bardzo ważna uwaga. Należy ujednolicać tak wiele zmiennych, jak to możliwe. Na przykład ja robię badania krwi zawsze w tym samym dniu tygodnia i staram się przedtem w takim samym stopniu nawodnić organizm, wypijając 1–2 litry wody, żeby mocz był czysty. Wyobraź sobie, że robisz jedno badanie krwi w czwartek, a następne w poniedziałek, po weekendzie tęgiego picia, które może zwiększyć poziom enzymów wątrobowych. Uzyskane wyniki nie będą porównywalne. Warto także unikać wyczerpujących treningów w ciągu 24 godzin przed badaniem krwi, żeby nie zafałszować markerów stanu zapalnego. Kontroluj zmienne!

1. **Test wrażliwości na insulinę.** „Myślę, że test wrażliwości na insulinę jest najbardziej niedocenianym badaniem w medycynie". (Również dr Peter Attia umieścił go pod nazwą „doustny test obciążenia glukozą" na liście 5 najważniejszych badań; więcej informacji na stronie 102).
2. **HbA1c** (hemoglobina glikowana A1c). **„Mówi się, że człowiek starzeje się w takim tempie, w jakim produkuje insulinę.** Test HbA1c informuje o przeciętnym poziomie insuliny w ciągu ostatnich 3 miesięcy. [...] Przez lata przekonałem się, że najszybszą metodą zbijania tego parametru jest przyjmowanie dużych dawek suplementów magnezowych. Magnez jest zatem prawdopodobnie najlepszym minerałem opóźniającym starzenie się".

WIĘCEJ O MAGNEZIE

„Myślę, że najlepszą postacią magnezu jest treonian magnezu. Wolę jednak zażywać różne chelaty. [**TF:** Dominic D'Agostino

także zażywa magnez; jego przemyślenia znajdziesz na stronie 65]. Przyjmuję więc glicynian, przyjmuję orotan. Gdy spojrzeć na to od strony fizjologii, jest wiele łatwo dostępnych, rzetelnych badań potwierdzających, że każda forma magnezu trafia do innych tkanek. Na przykład glicynian magnezu najczęściej wędruje do wątroby i mięśni, a orotan działa bardziej na układ krążenia. Treonian magnezu pobudza receptory GABA, zatem poprawia jakość snu. Osobiście przyjmuję 2 gramy treonianu magnezu z ostatnim posiłkiem przed pójściem do łóżka, a oprócz tego stosuję różne chelaty, takie jak glicerofosforan magnezu marki GabaMag [produkowany przez Trilogy Nutritional Supplements]".

Inna gotowa recepta na dobry sen: glutamina i probiotyki przepisane przez lekarza (różnych marek) przed pójściem spać.

O DOBRYCH LEKARZACH

„Najlepszym wskaźnikiem [rzetelności lekarza] jest ilość czasu poświęcona pacjentowi przy pierwszej wizycie".

ABY ZWIĘKSZYĆ T, OBNIŻ K

„Co do zasady [...] **najlepszym sposobem na zwiększenie poziomu testosteronu jest obniżenie poziomu kortyzolu**. Testosteron i kortyzol są bowiem wytwarzane przy użyciu tego samego surowca w ludzkim organizmie, zwanego pregnenolonem. W stresie ciało przestawia się na ścieżkę kortyzolową".

TF: Jeżeli kiedykolwiek zdarzyło ci się położyć do łóżka zmęczonym i nie móc zasnąć, mogła to być wina kortyzolu. Aby ograniczyć zjawisko jednoczesnego wieczornego podniecenia i zmęczenia – a jednocześnie obniżyć poziom glukozy przed

snem – zażywam fosfatydyloserynę i acetylocysteinę (NAC). W moim przypadku mają one również widoczny wpływ na zmniejszenie nerwowości następnego dnia.

Najlepszym edukatorem w sprawach dotyczących HTZ (hormonalnej terapii zastępczej) jest Thierry Hertoghe z Belgii.

* „Gdybyś miał wybrać dla swoich sportowców jedno z trzech ćwiczeń: przysiady ze sztangą na barkach, przysiady ze sztangą na klatce piersiowej albo przysiady ze sztangą nad głową, które byś wskazał?"

„Przysiady ze sztangą na klatce piersiowej. Dysponuję dużą ilością danych statystycznych uzasadniających ten wybór. Mam na myśli naprawdę głębokie przysiady z dotykaniem tyłkiem podłogi. Według mnie w celach sportowych wszystkie przysiady należy wykonywać w ten sposób. [...] [Należy to robić] tak, jak olimpijscy ciężarowcy. Ręce rozstawione nieco szerzej niż ramiona, łokcie jak najwyżej się da i **skierowane do środka**. Dzięki temu sztanga jest zablokowana przed gardłem. Jeżeli czujesz się przy tym komfortowo, to znaczy, że źle wykonujesz ćwiczenie. Przy prawidłowym przysiadzie powinieneś odczuwać pewną restrykcję w obrębie szyi".

(Przemyślenia Kelly'ego Starretta na temat przysiadów znajdziesz na stronie 168).

PIERWSZY ETAP ROZGRZEWKI DO PRZYSIADÓW

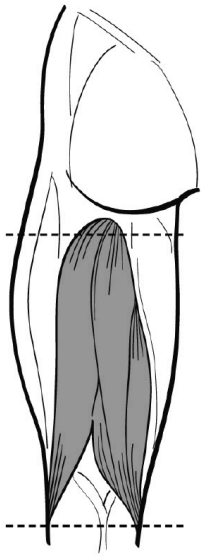
„Wiele badań pokazuje, że mobilność kostki zmniejsza prawdopodobieństwo urazów kończyny dolnej – czy to

zerwania więzadła krzyżowego przedniego, naciągnięcia tylnej grupy mięśni uda, naderwania pachwiny, czy innych kontuzji. Wobec tego pierwszą rzeczą [podczas rozgrzewki do przysiadów] powinno być rozciąganie łydek na maszynie do ich ćwiczenia, a następnie zejście w dół i statyczne rozciąganie przez 8 sekund. Zakończyć rozgrzewkę należy wolicjonalnymi skurczami mięśni, ponieważ resetują one układ siły. Wyniki badań są jednoznaczne: jeżeli po statycznym rozciąganiu nie nastąpi wolicjonalny skurcz mięśnia, rośnie prawdopodobieństwo urazu".

TF: Powyższe informacje oraz zalecenia Paula Levesque'a skłoniły mnie do poważnej pracy nad przysiadami kozackimi (zob. strona 126). Zwracam teraz na łydki większą uwagę niż kiedykolwiek wcześniej. Zależy mi bowiem zarówno na zapobieganiu urazom, jak i zwiększaniu mobilności górnych partii nóg (zob. Christopher Sommer, strona 42).

AKTYWOWANIE TYLNEJ GRUPY MIĘŚNI UD

Wziąłem kiedyś udział w prowadzonym przez Charlesa seminarium o nazwie Kinetic Chain Enhancement, podczas którego rozciągał moje barki metodą ART i w ciągu 20 minut dwukrotnie zwiększył zakres ich rotacji wewnętrznej (zob. *4-godzinne ciało*).



Nauczył mnie także techniki mięśniowo-ścięgnowej – aktywowania tylnej grupy mięśni ud (a także innych mięśni) poprzez pocieranie w poprzek włókien w pobliżu przyczepów. Na przykład aby natychmiast zwiększyć siłę podczas odwodzenia nogi w tył, należy położyć się na podłodze i poprosić kogoś, aby krawędzią dłoni przez 8–10 sekund szybko pocierał twoje uda wzdłuż przerywanych linii widniejących na sąsiednim rysunku. Z przyczyn, których wyjaśnianie zajęłoby zbyt dużo miejsca, przed ćwiczeniem odwodzenia nogi w tył należy najpierw pocierać udo pod pośladkiem, ale przed martwym ciągiem należy zacząć od linii pod kolanem.

* Najczęściej darowane lub polecane książki

59 sekund. Pomyśl chwilę, zmień wiele Richarda Wisemana (dla odstresowania);
4-godzinny tydzień pracy;
Jedna rzecz. Zaskakujący mechanizm niezwykłych osiągnięć Gary'ego Kellera.

„Po przeczytaniu [*4-godzinnego ciała* i *Jednej rzeczy*] pracuję w domu najwyżej 2,5–4 godziny dziennie. Przez cały lipiec i pierwszą połowę sierpnia mam wolne. Nie pracuję także w grudniu i styczniu, a oprócz tego robię sobie co miesiąc tydzień urlopu”.

* Najlepszy zakup za 100 dolarów

„To był prezent, więc nie wiem, ile dokładnie kosztował, ale chyba nie więcej niż 100 dolarów. Nazywa się Bamboo Bench [producentem jest niemiecki trener osobisty Bernd Stoesslein]. Ma półkolisty przekrój i przymocowuje się to do [każdej] ławeczki treningowej w miejscu, w którym spoczywa kręgosłup. Podczas wyciskania można dzięki temu sprowadzić łokcie znacznie niżej niż na płaskiej ławce. Poza tym umożliwia swobodny ruch łopatek, zwiększa zakres ruchu podczas podnoszenia i pozwala na bezbolesny trening wyciskania w górnej partii ciała”.

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces”?

O Winstonie Churchillu. „Ten facet miał jaja. Postawił się Hitlerowi, zjednoczył Brytyjczyków i porwał ich do walki, nie chciał się poddać. Mało kto wie, że dostał Nagrodę Nobla z literatury”.

TF: Zabawna ciekawostka – po tym, jak Charles opowiedział o tym w moim podcaście, właściciel domu, w którym mieszkał Winston Churchill, zaprosił go do siebie.

DIETA SLOW-CARB® – ŚCIĄGAWKA

Wiele osób zamiast tracić zbędne kilogramy, traci nadzieję.

Na szczęście odchudzanie się nie musi być trudne. Choć regularnie poszczę i wprowadzam się w stan ketozy, od ponad 10 lat stosuję na stałe dietę Slow-Carb. Jest niewiarygodnie skuteczna i wpływa nie tylko na wygląd. Oto fragment listu od jednego z czytelników:

„Chciałbym serdecznie podziękować Timowi za poświęcenie czasu na przygotowanie i napisanie *4-godzinnego ciała*. Moja mama w wieku dobiegającym siedemdziesiątki zrzuciła ponad 20 kilogramów i mogła odstawić leki na nadciśnienie, które zażywała od 20 lat. Osiągnęła to w czasie 3 miesięcy. To znaczy, że będę mógł dłużej cieszyć się jej obecnością".

Podstawowe zasady są proste i należy ich przestrzegać przez 6 dni w tygodniu:

Zasada 1. Unikaj „białych" węglowodanów (i wszystkiego, co może być białe). To oznacza odstawienie chleba, makaronu, ryżu, ziemniaków i wszelkich ziaren (również quinoa). Jeśli nie masz pewności, czy możesz zjeść daną rzecz, nie jedz.

Zasada 2. Jedz w kółko posiłki złożone z tych samych produktów, zwłaszcza na śniadanie i na obiad. Dobra wiadomość: i tak to robisz. Po prostu musisz postawić na inne produkty spożywcze. Jeżeli chcesz to sobie uprościć, podziel każdy posiłek na trzy części: białko, warzywa i fasolę (albo inne rośliny strączkowe).

Zasada 3. Nie pij kalorii. W drodze wyjątku możesz wypić wieczorem kieliszek lub dwa czerwonego wina, choć u kobiet w trakcie menopauzy lub po niej może to spowodować zatrzymanie wagi.

Zasada 4. Nie jedz owoców. (Fruktoza → glicerolofosforan → więcej tkanki tłuszczowej, w dużym uproszczeniu). Wolno jeść awokado i pomidory.

Zasada 5. Kiedy tylko to możliwe, oceniaj postępy, badając zawartość tłuszczu w organizmie, a NIE kontrolując wagę. Waga oszukuje i zwodzi. Na diecie Slow-Carb często traci się tkankę tłuszczową i nabiera mięśni. Dokładnie takiego efektu oczekujesz, ale waga w takiej sytuacji ani drgnie, a ty poczujesz frustrację. Zamiast się ważyć, skanuję ciało metodą DEXA, korzystam z domowego urządzenia ultradźwiękowego BodyMetrix albo poddaję się pomiarom suwmiarką w wykonaniu specjalisty (polecam metodę 7-punktową Jacksona Pollocka).

Na koniec:

Zasada 6. Raz w tygodniu zrób sobie wolne. Osobiście wybieram i zalecam sobotę, którą wielu czytelników nazywa też „tłuszczotą". Z przyczyn natury biochemicznej i psychologicznej ważne jest, aby z tego nie rezygnować. Niektórzy czytelnicy robią w ciągu tygodnia listy rzeczy do zjedzenia w „dniu oszustwa", dzięki czemu mają świadomość, że ulegają słabościom tylko raz na kilka dni.

Szczegółowe informacje na temat diety, najczęściej zadawane pytania wraz z odpowiedziami oraz sposoby rozwiązywania problemów znajdziesz w *4-godzinnym ciele*, ale powyższe zalecenia wystarczą, żeby zrzucić 10

kilogramów w miesiąc i zacząć nosić ubrania mniejsze o 2 rozmiary. Dziesiątki czytelników schudły dzięki tej diecie o 50–100 kilogramów.

MÓJ 6-ELEMENTOWY ZESTAW GIMNASTYCZNY W PLECAKU

Gdziekolwiek jadę, zabieram ze sobą wymienione poniżej przedmioty. Mam też kilka takich zestawów przechowywanych w depozytach hotelowych w miejscach, które odwiedzam najczęściej, takich jak Los Angeles i Nowy Jork. Kosztuje mnie to tyle, ile kilkakrotna odprawa bagażowa na lotnisku, a mogę uniknąć kolejek do odprawy w czasie wielu podróży.

1. **Taśma Voodoo Floss (130 zł za 2 rolki).** Wygląda jak gumowy bandaż elastyczny. Służy do owijania i ściskania napiętych lub kontuzjowanych części ciała. Jest na tyle mała, że mieści się w kieszeni kurtki, ale często łagodzi ból i zwiększa zakres ruchu bardziej niż wymyślne zastrzyki i terapie kosztujące po 200 dolarów za godzinę. Używam Voodoo Floss 1–2 razy dziennie, owijając łokcie i przedramiona podczas wymagającego treningu gimnastycznego. Źródło: Kelly Starrett (strona 166).
2. **Podkładki do przesuwania mebli (kilkanaście złotych za komplet).** Uwielbiam straszyć za ich pomocą gości hotelowych na całym świecie. Podkładam je pod pięty i wykonuję ćwiczenie o nazwie „spacerek AG w podporze tyłem” (strona 51), przemierzając hotelowe korytarze tam i z powrotem. Źródło: Christopher Sommer (strona 42).
3. **RumbleRoller.** Wyobraź sobie skrzyżowanie wałka piankowego z oponą od gigantycznej ciężarówki.

(Szczegóły na stronie 36). Źródło: Amelia Boone (strona 35).

4. **Łoże nabijane gwoździami.** Tak naprawdę chodzi o matę do akupresury marki Nayoya. Konkurencyjny produkt (podobny, ale nie taki sam) nosi nazwę Bed of Nails. Obie maty są dostępne w sklepie Amazon[11]. Tego typu zwijaną matę z kolcami polecił mi Andrii Bondarenko (IG: @andrii_bondarenko), akrobata z Cirque du Soleil specjalizujący się w staniu na jednej ręce. Jego były trener akrobatyki sportowej na Ukrainie zalecał swoim podopiecznym korzystanie z takiej maty przez godzinę dziennie. Osobiście przekonałem się, że 5–10 minut leżenia na niej o poranku może zdziałać cuda, zwłaszcza przy bólu pleców. Kiedy pewnego razu naderwałem mięsień najszerszy grzbietu, mata do akupresury okazała się jedynym narzędziem, dzięki któremu mogłem wznowić treningi.
5. **Koncentrat koziego białka serwatkowego marki Tera's Whey.** Jeżeli cierpisz na nietolerancję laktozy, ten produkt może być dla ciebie zbawieniem. Nawet wśród osób spożywających nabiał znajdą się tacy (jak ja), dla których będzie lżej strawna. Przygotowuję mieszankę w zwykłym słoiku z zakrętką. Jeżeli uznasz, że zalatuje kozą – według mnie ma zupełnie neutralny smak i zapach – możesz dodać łyżkę stołową sproszkowanego buraka BeetElite albo innej marki. Źródło: Charles Poliquin (strona 112).
6. **Miniporęcze („paraletki").** Każdy, kto kiedykolwiek zetknął się z gimnastyką, wie, czym są poręcze. Każdy, kto kiedykolwiek był na zajęciach z crossfitu wie, jak wygląda ich miniaturowa wersja, nazywana „paraletkami", zrobiona z rurki PCW. Mało kto jednak zna ultralekkie miniporęcze marki Vita Vibe MP12 – tak małe, że można je spakować do bagażu

podręcznego. Są tak niskie, że w prześwicie mieszczą się jedynie knykcie palców. Świetnie się nadają do robienia wyprostów nóg do pozycji siedzącej, wychyleń do przodu w pozycji deski oraz do stania na rękach. Wszystkie te ćwiczenia są mniej obciążające dla nadgarstków, kiedy się je robi na poręczach, a nie na płasko ułożonych dłoniach. Świetne miniporęcze do ćwiczeń w domu pokazał mi jako pierwszy słynny neurolog, dr Adam Gazzaley (strona 179).

PAVEL TSATSOULINE

Pavel Tsatsouline (TW/FB: @BeStrongFirst, StrongFirst.com) jest prezesem StrongFirst, Inc., działającej na całym świecie szkoły treningu siłowego. W przeszłości był instruktorem wyszkolenia fizycznego w radzieckich oddziałach specjalnych Specnaz, a obecnie jest ekspertem w U.S. Marine Corps, U.S. Secret Service oraz U.S. Navy SEAL. Przypisuje mu się sprowadzenie odważników kulowych do Stanów Zjednoczonych. Napisał między innymi *Kettlebell: Simple & Sinister*.

PRÓBA MIKROFONU

Przed rozpoczęciem każdego wywiadu przeprowadzam próbę mikrofonu, zadając gościom zawsze to samo pytanie w nadziei na to, że będą mówili przez co najmniej 10 sekund. Oto co się wydarzyło przed rozmową z Pavlem:

TIM: „Pavel, jeżeli nie masz nic przeciwko temu, chciałbym, żebyś w ramach próby mikrofonu powiedział mi, co jadłeś dzisiaj na śniadanie”.

PAVEL: „Próba mikrofonu. Śniadanie: kawa”.

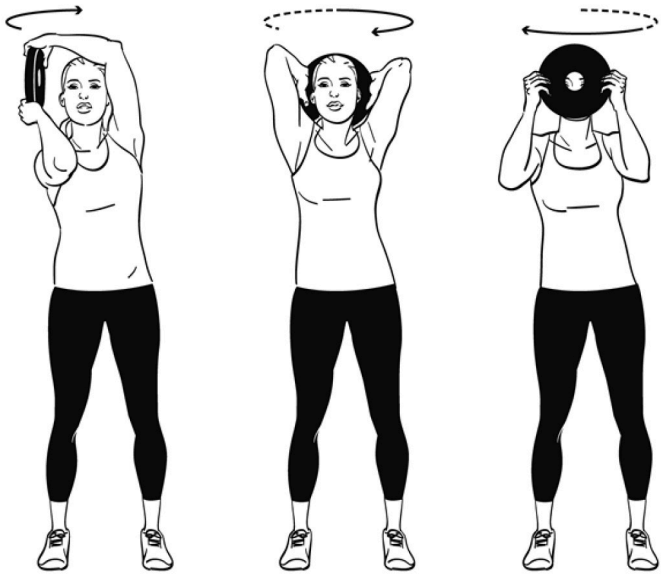
Jego odpowiedź wydała mi się tak zabawna, że umieściłem ją na początku wywiadu. Wielu fanów odsłuchuje ją na okrągło, żeby się pośmiać.

DWA ĆWICZENIA NA ROZGRZEWKĘ: AUREOLE I PRZYSIADY KOZACKIE

Jeżeli szukasz ćwiczeń na krótką, ale efektywną rozgrzewkę, weź pod uwagę te dwa.

Aureole

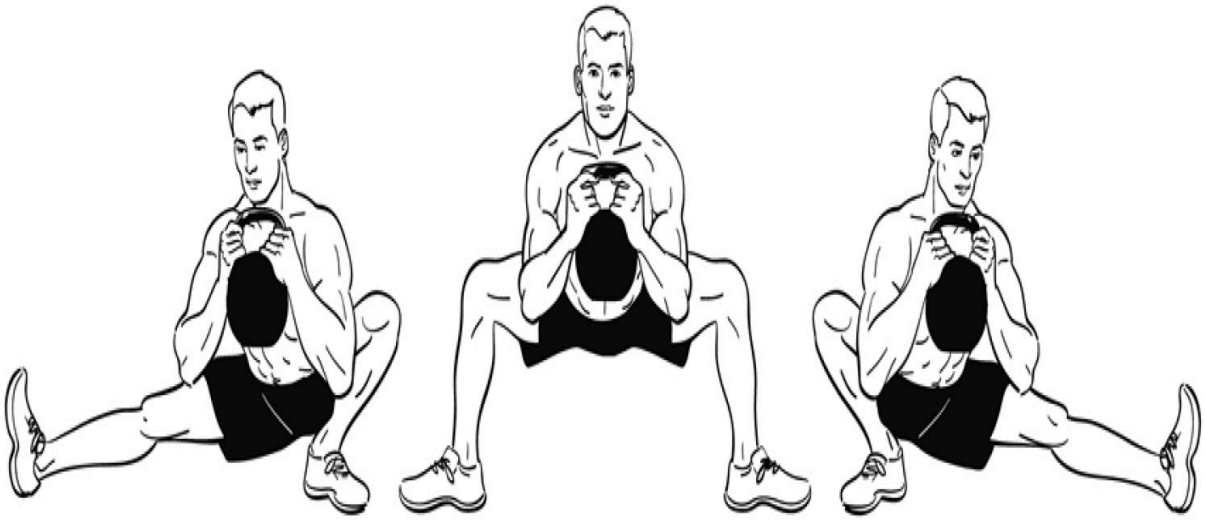
Chwyć oburącz odważnik i wykonuj nim krążenia dookoła głowy, żeby rozluźnić obręcz barkową. Ja używam odważnika kulowego albo talerza o masie 10–20 kilogramów i robię 5 powtórzeń w każdym kierunku. Zacznij od niewielkiego obciążenia.



Przysiady kozackie

Kiedy wszystkie inne sposoby zawiodły, to przysiady kozackie (zob. poniższy rysunek) dwukrotnie zwiększyły mobilność moich kostek, co pociągnęło za sobą cały szereg korzystnych skutków. Przez cały czas trzymaj pięty na podłodze, kolana w jednej linii ze stopami i obniżaj biodra jak najbardziej podczas zmieniania stron. Wykonuję 2–3 serie po 5–6

powtórzeń na każdą stronę, często na zmianę z „chodzącym Spidermanem” Erica Cresseya.



PODSTAWOWE ZASADY DOTYCZĄCE TRENINGU SIŁOWEGO

- „Siła jest matką wszystkich innych cech fizycznych”.
- „Siła jest umiejętnością, a zatem trzeba ją ćwiczyć”.
- „Podnoś dużo, ale nie z dużym trudem”.
- „Więcej niż 5 powtórzeń to kulturystyka. [...] Jeśli chcesz być silny, nie przekraczaj tej liczby”.
- „Jeżeli chcesz wypracować siłę, musisz unikać pieczenia mięśni. Jest ono twoim wrogiem”.
- „Trening to coś, czym należy się cieszyć”.

Ostatnie zdanie nie jest motywacyjną gadką szmatką. Należy je traktować bardzo dosłownie. Jeżeli celem treningu jest zwiększanie siły, po nim powinieneś się czuć znacznie lepiej niż przed nim. To ma bardzo duże znaczenie neurologiczne.

SUPERCZŁOWIEK BEZ WYSIŁKU

Pavel poznał mnie z trenerem biegów Barrym Rossem. Natrafił on kiedyś na wyniki badań przeprowadzonych przez Petera Weyanda z Uniwersytetu Harvarda, który doszedł do wniosku, że kluczem do sukcesu w sprincie jest siła względna przykładana przez zawodnika do podłoża w przeliczeniu na kilogram masy ciała. Następnie Ross zapoznał się z przepisem Pavla na zwiększanie siły przy jak najmniejszym przyroście masy mięśniowej: martwe ciągi pod dużym obciążeniem, krótkie serie powtórzeń, mała liczba serii i rezygnacja z opuszczania ciężaru. Barry skojarzył fakty i opracował program treningowy oparty na martwym ciągu, w ramach którego wychowuje światowej klasy sprinterów. Jednym z jego pierwszych „cudownych dzieci" była Allyson Felix. Protokół Barry'ego oparty na martwym ciągu wykorzystuje tylko częściowy zakres ruchu i zakłada rezygnację z części negatywnej (opuszczania ciężaru). Realizowałem ten program przez jakieś 8 tygodni i opisałem go szczegółowo w *4-godzinnym ciele*, zatem podam tutaj tylko podstawowe informacje:

Podstawowa technika: Martwy ciąg do wysokości kolan, a następnie upuszczenie sztangi. Wykonywałem to ćwiczenie w pozycji sumo, ale postawa konwencjonalna także jest dobra.

Format: 2–3 serie po 2–3 powtórzenia, po których następują ćwiczenia plyometryczne (np. sprint na dystansie 10–20 metrów, 6–8 skoków na skrzynię itd.), a następnie co najmniej 5 minut odpoczynku. Najlepsze rezultaty osiągałem przy 10-minutowym odpoczynku, podobnie jak wielu zawodników dyscyplin siłowych.

Częstotliwość: Trenowałem dwa razy w tygodniu, w poniedziałki i piątki. Całkowity „czas napięcia" przy wykonywaniu tych ćwiczeń wynosi mniej niż 5 minut tygodniowo.

Rezultaty: Zwiększyłem maksymalne obciążenie w martwym ciągu o ponad 50 kilogramów w ciągu 8 tygodni, przybierając na wadze mniej niż 5 kilogramów. Jeżeli zaś chodzi o siłę względną, nigdy wcześniej nie doświadczyłem podobnego wzrostu. Myślisz, że jesteś zbyt stary albo zbyt jakiś tam na martwe ciągi? Ojciec Pavla zaczął je trenować po siedemdziesiątce. Kilka lat później dźwigał bez pasa ponad 180 kilogramów i ustanowił kilka rekordów Ameryki.

„DRABINA ODDECHOWA"

Brakuje ci wytrzymałości? Oto strategia opracowana przez kolegę Pavla, instruktora fitness Roba Lawrence'a. Jeżeli przy wymachach odważnikami kulowymi, sprintach i innych ćwiczeniach wytrzymałościowych czujesz lekkie oszołomienie, zdecyduj zawczasu, że w trakcie odpoczynku między seriami będziesz robił określoną liczbę oddechów (np. 5, 10, 30 albo tyle, ile uznasz za właściwe). W ten sposób zmusisz się do wolniejszego oddychania i przestaniesz przeciążać układ nerwowy. To zaś wpłynie korzystnie na twoją wytrzymałość, nawet przed pojawieniem się adaptacji biochemicznych.

Amelia Boone (strona 35) korzysta z drabiny oddechowej, kiedy dla rozgrzewki robi „padnij-powstań". Wykonuje to ćwiczenie w coraz dłuższych seriach, od 1 do 10 powtórzeń. Inaczej mówiąc: 1 powtórzenie, 1 oddech, 2 powtórzenie, 2 oddechy i tak dalej, aż do 10 powtórzeń i 10 oddechów.

3 WYSOKO WYDAJNE ĆWICZENIA – „PROSTY, ALE CIĘŻKI" PROGRAM TRENINGU Z ODWAŻNIKAMI KULOWYMI

- Wymachy jedną ręką.
- Tureckie wstawanie.

- Przysiad z obciążeniem na wysokości mostka.

Wykonuj te ćwiczenia codziennie, a z całą pewnością uzyskasz bardzo dobry efekt w stosunku do włożonego wysiłku. Tureckie wstawanie to także dobry sposób na zdiagnozowanie deficytów.

POZYCJA „WYDRĄŻONA" NIE TYLKO DLA GIMNASTYKÓW

Jeżeli chcesz po mistrzowsku opanować podciąganie się na drążku, musisz wyćwiczyć pozycję „wydrążoną" (*hollow*) ze strony 52. To w połączeniu ze skręcaniem stóp do środka (umożliwiającym pełne zaangażowanie mięśni skośnych) pozwoliło mi podciągać się w stylu wojskowym (z przyciągnięciem szyi do drążka i zatrzymaniem) z dodatkowym obciążeniem 24 kilogramów na stopach. Aby zobaczyć, jak wygląda ta pozycja, przyjrzyj się gimnastykowi ćwiczącemu na kółkach. Ma „podwiniętą" kość ogonową, a jego ciało wygląda jak talerz. Wskazówka Pavla: staraj się przybliżyć kość ogonową do pępka.

„W RAZIE WĄTPLIWOŚCI TRENUJ CHWYT I MIĘŚNIE GŁĘBOKIE"

„Wzmacnianie środka ciała i siły chwytu automatycznie zwiększy twoją siłę przy każdym podnoszeniu. W przypadku mięśni brzucha efekt wynika częściowo ze zwiększonego ciśnienia wewnątrzbrzusznego, a częściowo ze wzrostu stabilności. Jeżeli zaś chodzi o siłę chwytu, czerpiesz korzyści z neurologicznego zjawiska promieniowania – napięcie promieniuje z mięśni odpowiedzialnych za chwyt do innych mięśni.

Najlepszym sposobem zwiększania siły chwytu jest ćwiczenie z użyciem ściskaczy Captains of Crush marki IronMind [dostępnych w różnych wersjach, z maksymalnym oporem wynoszącym aż 165 kilogramów]. Do najlepszych ćwiczeń na wzmocnienie środka ciała należą oddychanie przeponowe, kołyski w pozycji wydrążonej, brzuszki Jandy, unoszenie nóg w zwisie i »twarda deska«. To ostatnie ćwiczenie polega na wytrzymaniu w pozycji deski przez 10 sekund przy maksymalnie napiętych mięśniach brzucha. Ściągnij je tak, jakby ktoś miał cię kopnąć, i oddychaj »za pancerzem« napiętego środka ciała. Dla utrudnienia możesz oprzeć stopy o ścianę na wysokości kilkunastu centymetrów nad podłogą".

Jeżeli chodzi o intensywność treningu, należy wykonywać 3–5 serii po 3–5 powtórzeń w przypadku ćwiczeń dynamicznych (ruchowych) lub utrzymywać pozycję przez około 10 sekund w przypadku ćwiczeń statycznych. W obu przypadkach odpoczynek między seriami powinien trwać 3–5 minut.

Pavel powiedziałby, że jeszcze lepsze efekty przynosi smarowanie gwintów. Przejdźmy więc do następnej zasady.

„SMAROWANIE GWINTÓW" DLA ZWIĘKSZENIA WYTRZYMAŁOŚCI SIŁOWEJ I SIŁY

„Żeby zwiększyć liczbę podciągnięć na drążku, zacznij wykonywać kilka razy dziennie serie składające się z połowy twojej maksymalnej liczby powtórzeń (np. jeżeli potrafisz się podciągnąć 8 razy, rób 4 powtórzenia). Po prostu nabijaj powtórzenia z co najmniej 15-minutowymi przerwami między seriami i reguluj ich dzienną liczbę w taki sposób, aby zawsze czuć się świeżo".

Po kilku miesiącach takiego treningu teść Pavla w wieku 64 lat zwiększył liczbę podciągnięć z 10 do 20. Takich wyników nie osiągał nawet kiedy był młodym komandosem. Minimalny 15-

minutowy odstęp między seriami jest niezbędny dla hiperkompensacji fosfokreatyny.

„Podczas gdy trening **siłowo-wytrzymałościowy** zwykle ma zwiększać tolerancję organizmu na kwas mlekowy, smarowanie gwintów prowadzi do zmniejszenia jego wydzielania. Zwiększa liczbę i jakość mitochondriów w szybkokurczliwych włóknach mięśniowych i sprawia, że stają się bardziej aerobowe".

Jeżeli „smarujesz gwinty" w celu zwiększenia siły, nie przekraczaj liczby 5 powtórzeń w serii. W tym wypadku działa inny mechanizm (dla maniaków: *facylitacja synaptyczna i mielinizacja*). Powiedzmy, że dążysz do wykonania jednej idealnej pompki na jednej ręce. Trening może polegać na robieniu pompek na jednej ręce ze stopami na podłodze i ręką opartą na krawędzi stołu lub blatu. Jeżeli w takiej pozycji może zrobić najwyżej 6 powtórzeń, podczas „smarowania gwintów" powinieneś się ograniczyć do 2–3 powtórzeń.

MOJE ULUBIONE Z NAJDZIWNIEJSZYCH ĆWICZEŃ ROZCIĄGAJĄCYCH – WIATRAK

Wiatrak z odważnikiem (albo „wysoki wiatrak") to dobry sposób na rehabilitację i „prehabilitację" bioder. Pozycja jest podobna do *trikonasany* w jodze, ale ciężar ciała jest w 70–80% oparty na jednej nodze, a w ręce wyciągniętej do góry trzyma się odważnik. Znajdziesz to ćwiczenie na YouTubie.

ULUBIONY CYTAT

Z *Wejścia smoka*: „Spartanie, Rzymianie, europejscy rycerze, samuraje [...] sławili siłę. Bo to ona sprawia, że wszystkie inne wartości są możliwe".

„SPOKÓJ JEST ZARAŹLIWY”

To kolejny z ulubionych cytatów Pavla. Rorke Denver, były dowódca jednostek Navy SEAL, tak oto wyjaśniał jego znaczenie:

„Wysokiej rangi dowódca – jeden z najwyższych w marynarce wojennej, dla nas równy Bogu – postanowił kiedyś udzielić nam bezcennej rady, którą sam otrzymał od swojego dowódcy w Wietnamie. »To najlepsza rzecz, jakiej się nauczycie podczas szkolenia w SEAL«, stwierdził. Byliśmy bardzo podekscytowani tym, że zaraz usłyszymy coś tak ważnego, a on powiedział, że kiedy jesteś przywódcą, ludzie starają się przynajmniej naśladować twoje zachowanie. […] To absolutnie pewne. Jego bardzo ważna rada brzmiała: »Spokój jest zaraźliwy«”.

* Najczęściej darowana albo polecana książka

„Większość ludzi funkcjonuje w stanie zawieszenia między całkowitą aktywnością a pełnym wyciszeniem. Nie potrafią się włączyć i dać z siebie wszystkiego, a potem się wyłączyć i cieszyć się prawdziwym odpoczynkiem. Aby się nauczyć kontrolowania tego, warto przeczytać książkę *Psych* doktora Judda Biasiotto. To jeden z najlepszych trójboistów w historii. Wykonał przysiad ze sztangą o wadze 272 kilogramów na ramionach przy masie ciała wynoszącej 60 kilogramów […] bez wspomagania farmakologicznego, w wieku 44 lat, po operacji kręgosłupa”.

LAIRD HAMILTON, GABBY REECE I BRIAN MACKENZIE

Laird Hamilton (TW/FB: @LairdLife, lairdhamilton.com) jest powszechnie uważany za najlepszego w historii surfera pływającego na dużych falach. Przypisuje mu się stworzenie dyscypliny surfowania holowanego (w której skuter wodny holuje surfera na największe fale) oraz wskrzeszenie *paddleboardingu*, czyli pływania na desce z wiosłem. Hamilton wystąpił w wielu filmach o surfingu i był głównym bohaterem dokumentu *Ujarzmić fale*, poświęconego surfowaniu na wielkich falach.

Gabrielle Reece (TW/IG: @GabbyReece, gabriellereece.com) została uznana za jedną z 20 najbardziej wpływowych kobiet w świecie sportu przez magazyn „Women's Sports & Fitness". Najbardziej zasłynęła, odnosząc sukces w siatkówce. Reece królowała w kobiecej lidze siatkówki plażowej przez cztery sezony z rzędu. Przekuła ten sukces na udaną karierę modelki, a później została trenerką w programie *Co masz do stracenia?*. Dopełnieniem jej wielowymiarowego sukcesu było zostanie pierwszą sportsmenką w historii, która zaprojektowała własne buty dla firmy Nike. Magazyn „Rolling Stone" umieścił ją na liście wybitnych kobiet „Wonder Women".

Brian MacKenzie (TW/IG: @iamunscared) jest twórcą metodologii treningowej CrossFit Endurance i autorem bestsellera z listy dziennika „New York Times" *Biegacz niezłomny*. Brian budzi kontrowersje, ponieważ zaleca

sprzeczne z intuicją, minimalistyczne podejście do biegania długodystansowego. Kwestionuje nie tylko wielokilometrowe biegi treningowe, ale także diety wysokowęglowodanowe, a ponadto wykorzystuje intensywny trening siłowy podczas przygotowań do biegów na różnych dystansach – zaczynając od 5 kilometrów, kończąc na ultramaratonach. Poświęciłem mu dużo miejsca w *4-godzinnym ciele*, gdzie tłumaczył, jak można się przygotować do maratonu w ciągu 8–12 tygodni. O Brianie pisano w magazynach „Runner's World", „Men's Journal", „ESPN", „Outside" i „The Economist".

Duchowe zwierzęta: Laird = orka; Gabby = jastrząb; Brian = kruk

ZA KULISAMI

Laird był jednym z moich nauczycieli surfingu w programie telewizyjnym *The Tim Ferriss Experiment*, zrealizowanym przez ZPZ – firmę producencką stojącą za programami Anthony'ego Bourdaina *Bez rezerwacji*, *Miejsca nieznane* itd.

Wywiad z Lairdem, Gabby i Brianem przeprowadziłem w kuchni domu Lairda i Gabby w Malibu, tuż po treningu. Byłem w stanie euforii. Pod kierunkiem Briana przekonałem się, jak wygląda trening Lairda w jego zmodyfikowanym basenie mającym prawie 4 metry głębokości w najgłębszym miejscu i wyposażonym w schody wbudowane w dno. Jest w nim również podwodny sprzęt do słuchania muzyki oraz lina do chodzenia zawieszona na wysokości 60 centymetrów nad wodą. Brian zapraszał mnie już wiele razy, ale zawsze się wykręcałem ze strachu przed utonięciem. Tamtego ranka chwyciłem byka za rogi i z pewnymi obawami dołączyłem do kilku innych mężczyzn („gangu" Lairda) biorących udział w następującym cyklu treningowym trwającym mniej więcej 90 minut: podwodny trening z hantlami, co najmniej 3-minutowa kąpiel w lodowatej wodzie, a następnie 15-minutowy pobyt w saunie rozgrzanej do temperatury 104°C. Grupa trenuje w ten sposób dwa razy w tygodniu, na zmianę z dwukrotnym treningiem siłowym na lądzie. Wszyscy odnoszą się do siebie z dużą serdecznością i to jest wspaniałe. Nie ma tam miejsca dla dupków.

„ROZGRZEWKA" DLA TWARDZIELI

Najlepsi zawodowi sportowcy od czasu do czasu odwiedzają Lairda, żeby spróbować jego słynnego treningu w basenie.

Kiedy przyjeżdża jakiś wielki mięśniak przekonany o swojej niezłomnej sile, Laird sugeruje, żeby zrobił „rozgrzewkę" z Gabby. To umówione hasło. Gabby bierze takiego delikwenta w obroty i powoli go niszczy. Facet kończy z wytrzeszczonymi oczami, przerażony i wyczerpany. Kiedy jest już wystarczająco upokorzony, Laird pyta, czy można zacząć właściwy trening. Jak to ujął Brian, „Woda mówi: »Jesteś taki potężny i agresywny? Świetnie. Zaraz cię utopię«".

CO PILIŚMY

Przed treningiem: Laird zrobił wszystkim kawę ze śmietanką Superfood Creamer o smaku mokki produkowaną przez jego firmę (lairdsuperfood.com). Zapłoniesz po niej jak choinka bożonarodzeniowa.

Po treningu: Świeżo starty korzeń kurkumy, grzyby chaga, płynny ekstrakt z pieprzu, miód, ocet jabłkowy i woda (do rozcieńczenia wszystkich składników). Laird czasem dodaje do kurkumy napój z kombuczy marki KeVita w celu zmniejszenia goryczy.

SPRZĘT UŻYWANY W BASENIE

Maski do nurkowania Cressi Big Eyes z podwójnymi soczewkami. Zwykłe okulary do pływania mogą spaść.

ROZLUŹNIANIE MIĘŚNIA LĘDŹWIOWEGO – NIE DLA PRZYJEMNOŚCI

Laird regularnie rozluźnia mięsień lędźwiowy większy – głęboki mięsień łączący lędźwie z biodrami – kładąc się na ziemi i opierając lędźwie na uchwycie odważnika kulowego albo na krawędzi 10-kilogramowego olimpijskiego talerza do sztangi.

MĘSKI KLUB CZYTELNICZY

Laird ma swój mały „męski klub czytelniczy" (jak go nazywa Gabby). Każda osoba regularnie przychodząca do niego na treningi – a należą do tego grona bardzo znani ludzie, rekordziści świata w nurkowaniu swobodnym i wybitni menedżerowie wielkich firm – może zaproponować książkę niebeletrystyczną, która będzie lekturą miesiąca. Wszyscy ją czytają i później o niej rozmawiają. Sugestie tytułów pochodzą często od Ricka Rubina. Oto dwie pozycje, które zostały wybrane niedługo przed moim wywiadem:
Urodzeni bohaterowie Christophera McDougalla.
Deep Survival Laurence'a Gonzalesa, nazwana przez Lairda „niesamowitą książką o strachu i radzeniu sobie z nim".

PRAKTYKUJ NAWIĄZYWANIE KONTAKTU

GABBY: „Zawsze powtarzam, że ważne jest, aby nawiązywać kontakt z ludźmi. [...] To znaczy, że kiedy oglądam towar w sklepie, pierwsza mówię »dzień dobry« do sprzedawcy. Kiedy mijam kogoś i mój wzrok spotyka się z jego wzrokiem, uśmiecham się pierwsza. [Chciałabym, żeby] ludzie trochę częściej próbowali tego w swoim życiu. Nawiązuj kontakt jako pierwszy, ponieważ to działa na twoją korzyść – nie zawsze, ale w większości przypadków. Reakcja ludzi jest naprawdę niesamowita. [...] Niedawno byłam w parku z dziećmi. O mój

Boże! [To był park wodny] Hurricane Harbor. Było jak w piekle. Spotkałam tam dwie kobiety nieco starsze ode mnie. Różniło nas wszystko. Przechodząc obok nich spojrzałam na nie i się uśmiechnęłam. Natychmiast odpowiedziały uśmiechem. Ludzie są na to gotowi, musisz tylko zacząć, ponieważ jesteśmy teraz nauczeni trzymania się na dystans i nikt nie chce odważyć się pierwszy".

TF: Ludzie są milsi, niż się wydaje, tylko trzeba nawiązać z nimi kontakt. To przywodzi mi na myśl słowa fikcyjnej postaci Raylana Givensa w serialu telewizyjnym *Justified: Bez przebaczenia*: „Kiedy trafiasz na jednego dupka w ciągu dnia, to po prostu trafiasz na dupka. Jeżeli trafiasz na dupków przez cały dzień, to sam nim jesteś". Często piszę rano w swoim dzienniku słowa „BĄDŹ PIERWSZY", żeby sobie o tym przypomnieć.

Uwaga na marginesie: Derek Sivers (strona 230) wysłuchał tego odcinka podcastu i rada Gabby była jedną z rzeczy, które mu się najbardziej spodobały.

PIERWSZE EKSPERYMENTY Z KITEBOARDINGIEM – ZANIM TA DYSCYPLINA STAŁA SIĘ MODNA

„Byliśmy jednymi z pierwszych kitesurferów używających francuskich latawców, których nie dało się podnieść z wody. […] Żeby wystartować, musisz skorzystać z czyjejś pomocy, a później płyniesz, dopóki latawiec nie spadnie. Czasem dochodzi tego w odległości 1–2 kilometrów od brzegu. Jesteś na morzu z gigantyczną kołdrą. **Próbowałeś kiedyś pływać z kołdrą?** To dość trudne. Taki latawiec jest jak ogromna kołdra […] a do tego masz wielką tacę. Naprawdę, deska do kiteboardingu wygląda jak taca. Masz kilometr do brzegu, patrzysz w jego stronę i dochodzisz do wniosku, że to nie jest twój dobry dzień".

GDZIE MOŻNA CIĘ SPOTKAĆ?

Zadaję to pytanie na koniec każdego wywiadu, licząc na to, że gość wspomni o mediach społecznościowych, stronach internetowych itd. Laird odpowiedział bez wahania: „Na Oceanie Spokojnym".

INSPIRACJA DONEM WILDMANEM

BRIAN, *mówiąc o Donie Wildmanie i jego niewiarygodnej kondycji fizycznej w wieku 82 lat:* „Cóż, Don Wildman spędził w zeszłym roku 80 dni, jeżdżąc na snowboardzie. Miesiąc czy dwa miesiące temu byłem z nim na Alasce, gdzie zjeżdżaliśmy na desce, wyskakując z helikoptera. To sport wymagający dużej dyscypliny; przez cały tydzień odbywa się po 15–16 zjazdów dziennie. Trzeciego, czwartego dnia trzęsą ci się kolana, [ale] nie piśniesz ani słowa. [...] Mogę pokonać każdego na rowerze, chyba że jest zawodowym kolarzem, ale z Donem nikt nie wygra".

GABBY: „Don robi jeszcze jedną genialną rzecz. [...] Namawia ludzi, żeby przystępowali do jego grupy, ponieważ tak naprawdę żaden człowiek nie jest w stanie robić tego, co on, w pojedynkę. Zawsze więc otacza się ludźmi, w większości znacznie młodszymi od siebie. **Każdy wnosi swoją energię i wszyscy z niej korzystają**". [**TF:** Rick Rubin także wspomina o Donie, na stronie 589].

„SAMOTNOŚĆ OZNACZA BRAK MOTYWACJI"

Te słowa Lairda odzwierciedlają wszystko to, co widziałem wokół niego. Otacza go grupa bliskich ludzi, a jej spoiwem wydają się regularne wspólne ćwiczenia. Kiedy poświęcasz

dużo czasu na rozmyślanie o tym, co i jak ćwiczyć (o różnych rodzajach ćwiczeń, planach treningowych itd.), tak jak ja to robię, możesz rozważyć zadanie sobie jeszcze jednego pytania: „Co by było, gdybym musiał dobierać ćwiczenia fizyczne pod kątem tego, z kim je będę wykonywał? Co bym zrobił, gdyby wolno mi było ćwiczyć tylko razem z innymi ludźmi?”. W ten sposób zacząłem uprawiać AcroYogę (strona 89).

RADY DLA RODZICÓW

Laird i Gabby są małżeństwem od 1997 roku i mają bardzo bliskie, serdeczne relacje z trojgiem swoich dzieci. Obserwowałem ich przez dłuższy czas. Nie brakuje między nimi kontaktu fizycznego i ciepła. Miło przebywać w ich towarzystwie. Poniższe uwagi dotyczące rodzicielstwa pochodzą z różnych fragmentów naszej rozmowy.

LAIRD: „Miłość do dzieci może zrównoważyć wiele krzywd. [Nawet jeśli skrzywdzisz dziecko albo popełnisz jakiś błąd]”.

GABBY: „Liczymy się z ich zdaniem i traktujemy ich jak dorosłych. Zawsze rozmawialiśmy z nimi jak z dorosłymi. […]

Będąc rodzicem, musisz się nauczyć przepraszać za swoje potknięcia. […] Czasem trzeba powiedzieć: »Wiesz co, jestem dzisiaj bardzo zmęczona i łatwo tracę cierpliwość. Potraktowałam cię niesprawiedliwie i przepraszam za to«. Musisz się pogodzić z tym, że nie jesteś doskonały, i otworzyć te drzwi. […] Ja zawsze pytam moje dziewczynki: »Czy czujecie się wystarczająco kochane?« […] One odpowiadają »Mamo, przestań!«, ale i tak myślę, że warto pytać. […]

Uczę moje dzieci mówić: »Przepraszam, to mi nie odpowiada«. Dużo się nauczyłam, przebywając wśród mężczyzn. Szanuję wiele zachowań. Można przekazać swoje zdanie bez emocji. Zwykle kobiety, chcąc się wypowiedzieć we własnej sprawie, muszą przyjąć nieco wojowniczą postawę

i wtedy zaczynają miotać słowami, zamiast po prostu powiedzieć: »Nie, to mi nie odpowiada«. [Uczę je] też, żeby po wypowiedzeniu tych słów nie krytykowały siebie za to. Myślę, że to bardzo ważne. I jeżeli mają jakieś zdolności lub talenty – nieważne, jakie – żeby nie odczuwały winy z tego powodu, żeby nie czuły się źle albo dziwnie. [...]

Wciąż powtarzam dzieciom, że jeśli należą do zespołu, mają szczęście, a jeśli są w nim najlepsze, mają podwójne szczęście".

GABBY O UCZENIU SIĘ ASERTYWNOŚCI

„My, kobiety, jesteśmy uczone w wieku dziewczęcym, że powinnyśmy być miłe, a miłe dziewczęta zachowują się w określony sposób. Trzeba więc długiego czasu, żeby kobieta doszła do wniosku, że może robić, mówić i myśleć rzeczy, które nie spodobają się ludziom, i pogodziła się z tym. Mężczyznom przychodzi to z większą łatwością, a kobiety potrzebują dużo więcej czasu. Jedynymi [kobietami] sportowcami, które nie mają z tym problemów, są te, które w swoich rodzinach były najmłodszymi dziećmi i miały samych starszych braci".

(Zob. Caroline Paul, strona 536).

O DYNAMICE RELACJI DAMSKO-MĘSKICH

LAIRD: „[10 tysięcy przebadanych udanych małżeństw] łączyła tylko jedna rzecz, bez względu na dynamikę związku. Jaka? Mężczyzna szanował kobietę. To było najważniejsze".

GABBY: „Mogę coś wtrącić? Wiem, że w związkach bywa różnie – czasem kobieta utrzymuje rodzinę, czasem mężczyzna, czasem ona jest dominująca, czasem on – ale w ostatecznym rozrachunku najczęściej jest tak, że kiedy kobieta potrafi się powstrzymać przed matkowaniem partnerowi, ma większe

szanse na zajęcie pozycji, w której mężczyzna będzie ją szanował. Facet potrzebuje wsparcia. Kochamy was i wiemy, jacy jesteście silni, ale jednocześnie jesteście bardzo delikatni i potrzebujecie wsparcia, a my musimy wam pomóc w realizowaniu się, bez względu na to, w jakiej dziedzinie.

W pierwszych latach naszego związku Laird powiedział mi: »Miałem matkę i ona już nie żyje« – a musisz wiedzieć, że jego mama zmarła dwa lata po tym, jak się poznaliśmy. Zasygnalizował to bardzo jasno […], żebyśmy nie musieli do tego wracać. My, kobiety, jesteśmy z natury opiekuńcze i nic nie możemy na to poradzić. Czasem za bardzo wczuwamy się w rolę, mówiąc na przykład: »Kochanie, takich żartów nie powinno się opowiadać przy obiedzie, a poza tym chyba mówisz trochę za głośno« itd. A mężczyzna chce pokazać, że mu na nas zależy, więc zmienia się dla nas, ale kiedy się zmieni, już go nie chcemy. Dobrze jest więc powiedzieć: »Wybiorę partnera, z którym będzie mnie łączył system wartości, a wtedy nawet jeśli do różnych spraw będziemy podchodzili inaczej […], będziemy mieli zbliżone podejście do kwestii najważniejszych".

O INDYWIDUALNYM CHARAKTERZE WYRZECZEŃ – CO JEST ŁATWE DLA CIEBIE, NIE MUSI BYĆ ŁATWE DLA KOGOŚ INNEGO

GABBY: „Kiedy mężczyzna postanawia żyć z jedną kobietą, daje z siebie […] większość z tego, co ma. Powiedzmy jakieś 80%. Dla kobiety [decyzja o życiu z jednym mężczyzną] to może być 35% wysiłku. […] Albo załóżmy, że jestem bardzo nieśmiała, ale przełamałam się i rozmawiam teraz z tobą. Może ze względu na moją naturę muszę dać z siebie 200%. Myślę więc, że trzeba zrozumieć, kim są ludzie, że dają to, co mogą dać. Trzeba tak na to patrzeć […]".

O WALCE Z FIZYCZNYMI SŁABOŚCIAMI

LAIRD: „Wszyscy świetnie porozciągani ludzie powinni pomachać trochę żelazem, a wielcy ciężarowcy powinni poćwiczyć jogę. [...] Zawsze trzymamy się tego, co umiemy robić najlepiej, bo lubimy żyć w glorii i chwale".

CO BYŚ POWIEDZIAŁ BYŁYM SPORTOWCOM?

BRIAN: „Więcej pokory. Dlatego wydawało mi się, że to ważne, abyś tu przyjechał. Nie chodziło oczywiście o to, żeby nauczyć cię pokory, ale byś zobaczył, jak to jest, kiedy zajmujesz się czymś, co możesz robić przez resztę życia".

TF: Mówiąc „więcej pokory", Brian chciał dać do zrozumienia, że warto podchodzić z otwartym umysłem do przedsięwzięć, których się boimy. Bardzo się cieszę, że zaryzykowałem narażenie się na śmieszność i wszedłem do basenu z Lairdem i jego gangiem. Po pierwsze, poznałem sposób na intensywny, ale możliwy do zniesienia trening zawierający elementy, które często zaniedbuję (budowanie relacji społecznych, trening na świeżym powietrzu itd.). Po drugie, uwierzyłem, że jestem zdolny do znacznie większego wysiłku, niż sądziłem.

RADA DLA SIEBIE SAMEGO W WIEKU 30 LAT?

GABBY: „Nie traktuj wszystkiego zbyt osobiście i **nie wycofuj się zbytnio**. Myślę, że kobiety mają ten problem częściej niż mężczyźni. Mamy czasem skłonność do ukrywania swoich talentów i tłumienia potencjału, ponieważ nie chcemy nikogo urazić ani wychodzić przed szereg. [...] Słyszałam świetną historię. Miałam kiedyś trenera, który wcześniej był asystentem

szkoleniowca męskiej siatkarskiej drużyny narodowej Stanów Zjednoczonych. Pod koniec pewnego meczu [zespół potrzebował tylko jednego punktu, żeby wygrać] trener popatrzył prosto na Karcha Kiraly'ego i powiedział: »Chcę, żebyś zagrał tę piłkę i wygrał ten mecz«. Karch odparł tylko: »W porządku« i to zrobił.

[Później ten sam trener] prowadził kobiecą drużynę na bardzo wysokim poziomie i zrobił to samo z najlepszą zawodniczką, ale się nie udało, ponieważ [...] my [kobiety] nie potrafimy czasem sobie poradzić z takim wyróżnianiem nas, czasem nie chcemy zrozumieć, że możemy wyjść przed szereg [...] dla dobra ogółu".

LAIRD: „Przestań pić. Natychmiast przestań pić i opatentuj wszystkie swoje pomysły [...] i praktykuj empatię każdego dnia".

JAMES FADIMAN

Dr James Fadiman (psychedelicsresearch@gmail.com, jamesfadiman.com) zajmuje się badaniem substancji psychodelicznych od lat 60. Studiował na Uniwersytecie Harvarda, a doktorat zrobił na Uniwersytecie Stanforda, gdzie współpracował z Harvard Group, z West Coast Research Group z Menlo Park oraz z Kenem Keseyem. Napisał książkę *The Psychedelic Explorer's Guide*. Uważa się go za najmądrzejszego i najbardziej szanowanego specjalistę od psychodelików i ich stosowania w Stanach Zjednoczonych.

WSTĘP

Niektórzy z moich bliskich powiedzieliby, że najważniejsza praca, jaką wykonałem w ciągu ostatnich 4 lat, polegała na poznawaniu i rozsądnym stosowaniu środków psychodelicznych. Podam tylko jeden przykład: ukryty gniew i uraza, które nękały mnie przez ponad 25 lat, ustąpiły w 90% z nie do końca jasnych przyczyn po 48-godzinnej „kuracji" przeprowadzonej 2 lata temu. Przestałem wybuchać z byle powodu i na razie ten stan się utrzymuje.

UWAGA: Jestem przekonany, że ryzyko farmakologiczne związane ze stosowaniem substancji, o których będzie mowa, nie jest tak duże, jak się powszechnie uważa. Niemniej ryzyko prawne jest poważne. W Stanach Zjednoczonych większość środków psychodelicznych (LSD, psylocybina w „magicznych grzybkach", peyotl itd.) należy do tej samej klasy substancji co heroina, a ich posiadanie jest zagrożone takimi samymi karami[12]. I choć LD_{50} – dawka śmiertelna dla 50% populacji, będąca powszechnie stosowanym miernikiem toksyczności – jest niewiarygodnie duża albo wręcz nie istnieje w przypadku większości psychodelików, w niekontrolowanych warunkach eksperymentowanie z nimi może się źle skończyć (np. wpadnięciem pod samochód), a ponadto mogą one znacznie zaostrzać istniejące problemy psychiczne. Byłem świadkiem, jak jeden „normalny" znajomy, w którego rodzinie występowała schizofrenia, zapadł na tę chorobę w wyniku regularnego stosowania LSD. Oczywiście nie chcę, żebyś trafił do więzienia albo zrobił sobie krzywdę, więc stosuj środki psychodeliczne tylko zgodnie z prawem, pod nadzorem lekarza. Jeżeli szukasz całkiem legalnej

alternatywy, zapoznaj się z wyjaśnieniami Dana Engle dotyczącymi zbiorników izolacyjnych na stronie 152.

CZYM SĄ ŚRODKI PSYCHODELICZNE?

Słowo *psychodeliczny* (z gr. *objawiający umysł*) jest używane w odniesieniu do substancji chemicznych wywołujących efekt oderwania się od ego i przeżywania okazjonalnych doświadczeń mistycznych lub transcendentalnych. Najlepsza definicja formalna psychodelików, z jaką się spotkałem, została sformułowana przez N. Crowleya w „The British Journal of Psychiatry" (w artykule *A role for psychedelics in psychiatry?*):

> *Różnica między psychodelikami (enteogenami) a innymi środkami psychotropowymi polega na tym, że enteogeny działają jak „niespecyficzne wzmacniacze stanów psychicznych", indukując odmienne lub niecodzienne stany świadomości (Grof, 2000). Treść i charakter doświadczeń nie są uważane za sztuczny wytwór farmakologicznej interakcji z mózgiem („psychoza toksyczna"), lecz za autentyczną ekspresję psychiki ujawniającej swoje funkcjonowanie na poziomach zwykle niedostępnych dla badania i obserwacji.*

Wiele psychodelików (psylocybina, meskalina itd.) było od setek albo tysięcy lat używanych w celach obrzędowych przez kultury pierwotne. W ostatnich dziesięcioleciach uniwersytety na całym świecie zaczęły prowadzić badania dotyczące możliwości zastosowania tych środków do leczenia lekoopornej depresji, łagodzenia lęku przed śmiercią u pacjentów w terminalnym stadium raka, leczenia uzależnienia od nikotyny i innych schorzeń. Dr Roland Griffiths z wydziału medycyny Uniwersytetu Johnsa Hopkinsa mówi o typowych wynikach jednego z wczesnych badań: „Większość spośród [36] ochotników po 14 miesiącach od zastosowania substancji

oceniło to jako najważniejsze lub jedno z pięciu najważniejszych doświadczeń osobistych i duchowych w życiu". W przypadku badanych będących rodzicami doświadczenie psychodeliczne było stawiane ponad lub na równi z narodzinami pierwszego dziecka.

Z psychofarmakologicznego punktu widzenia wiele psychodelików przypomina naturalnie występującą cząsteczkę o nazwie DMT i zachowuje się jak agonista receptora 5-HT_{2A} (serotoniny) albo NDMA, ale są pewne wyjątki, a dokładny mechanizm działania nie jest w pełni zrozumiany. Między innymi dlatego biorę udział w finansowaniu badań naukowych prowadzonych na Uniwersytecie Johnsa Hopkinsa i w UCSF.

Choć marihuana, ketamina i MDMA mają ważne zastosowanie medyczne, nie uważam tych środków za psychodeliki. Jim uważa podobnie i wyjaśnia to, posługując się przykładem MDMA: „To nie jest substancja psychodeliczna w ścisłym sensie, ponieważ nie powoduje **oderwania się od własnej tożsamości**, lecz jest po prostu najlepszym środkiem umożliwiającym przezwyciężenie nieuleczalnego stresu pourazowego".

Rzeczownik „enteogen" („rodzący boskość wewnątrz") stał się popularną alternatywą dla słowa „psychodelik".

MÓJ BLISKI PRZYJACIEL

Mam bliskiego przyjaciela, nazwijmy go Slim Berriss, który opracował dla siebie schemat terapii łączącej praktyczne mikrodawkowanie i planowane z góry, trwające 1–2 dni wyprawy na odległe terytoria. Daje mu to uporządkowane podejście do zwiększania codziennego dobrostanu, zwiększania empatii i intensywnego eksplorowania „inności". Oto zarys jego terapii:

Mikrodawki chlorowodorku ibogainy dwa razy w tygodniu, w poniedziałki i piątki. Slim zażywa jednorazowo 4 miligramy, czyli najwyżej $^{1}/_{200}$ pełnej dawki obrzędowej, obliczonej dla jego masy ciała wynoszącej 80 kilogramów. Nie lubi LSD, a psylocybinę w grzybkach trudno dawkować precyzyjnie. Biada temu, kto „mikrodawkuje", a wpada przy kontroli bagażu na lotnisku (biedny Slim). Ibogainę w kapsułkach dostał w prezencie od kogoś, kto chciał mu oszczędzić tego kłopotu.

Umiarkowane dawki psylocybiny (2,2–3,5 grama) w postaci mielonych grzybków dodawanych do czekolady, raz na 6–8 tygodni. Jego bardzo zindywidualizowane doświadczenia są odpowiednikiem przyjęcia 150–200 mikrogramów LSD, którego efekty opisuje Jim w dalszej części rozdziału. Podczas zażywania grzybków Slimowi towarzyszy doświadczony opiekun.

Wyższe dawki ayahuaski co 3–6 miesięcy przez 2 wieczory z rzędu. Efekt można porównać do zażycia ponad 500 mikrogramów LSD (choć doświadczenie jest zupełnie inne). Slim zażywa ayahuaskę w grupie najwyżej 4–6 dobrych znajomych, pod nadzorem 1–2 doświadczonych opiekunów. **UWAGA:** W ciągu 4 tygodni przed taką sesją nie zażywa ibogainy ani psylocybiny.

Trzeba pamiętać, że nie wszystkie psychodeliki nadają się dla wszystkich ludzi. Na przykład Jim nie zażywa ayahuaski. Podczas spaceru ze mną w kanionie w San Francisco powiedział: „Mam wrażenie, jakby ta roślina [aya] miała własne zamiary". Zgadzam się z nim, ale wyjaśnienie zajęłoby całą książkę. Nie przegap profilu Dana Engle i Martina Polanco (strona 151), którzy bardziej szczegółowo omawiają ayahuaskę i ibogainę.

POCZĄTKI I NIEBEZPIECZNE KSIĄŻKI

„Psychodeliki są dziełem dwóch wspaniałych istot: Boga i Sashy Shulgina. Być może Sasha wymyślił ich więcej, a na pewno zbadał i wypróbował setki z nich". Sasha Shulgin napisał dwie książki o swoich wynalazkach i eksperymentach:

Pihkal: A Chemical Love Story (Pihkal = Phenethylamines I Have Known and Loved, czyli Fenyloetyloaminy, które poznałem i pokochałem)

Tihkal: The Continuation (Tihkal = Tryptamines I Have Known and Loved, czyli Tryptaminy, które poznałem i pokochałem)

Te dwa tomy są naszpikowane instrukcjami syntetyzowania różnych cząstek psychoaktywnych. Shulgin stwierdził, że wydał je, aby państwo nie mogło powstrzymać ludzi przed eksperymentowaniem. Osobiście wolę jednak substancje pochodzenia roślinnego, ponieważ w takiej postaci były stosowane przez całe tysiąclecia.

Jakie to uczucie?

Kiedy jesteś załamany, żyjesz w przeszłości. Kiedy ogarnia cię niepokój, żyjesz w przyszłości. Tylko gdy odczuwasz głęboki spokój, możesz doświadczyć teraźniejszości.

Laozi

Większość z nas wie, jak to jest, kiedy siedzimy przed komputerem z 20 otwartymi oknami na ekranie. „Jak to możliwe? Czy nie porządkowałem tego wszystkiego w zeszłym tygodniu?", myślimy. Nagle pojawia się ostrzeżenie, że dysk systemowy jest prawie całkowicie

zapełniony. Kasujesz więc kilka filmów na wszelki wypadek, ale… dlaczego wszystko nadal działa tak wolno? Aha, Dropbox synchronizuje pliki. Jest 17 nowych powiadomień na Slacku. Microsoft potrzebuje kolejnej „krytycznej" aktualizacji. Oprócz 20 otwartych okien masz dodatkowych 20 aplikacji działających w tle i nie pozwalających ci się skupić. Godzinę później dochodzisz do wniosku, że bardzo się napracowałeś, tłukłeś w klawiaturę jak szalony, zużyłeś mnóstwo energii, ale nie potrafisz powiedzieć, co tak naprawdę zrobiłeś. Jesteś zabiegany i sfrustrowany, rzeczywistość zaczyna cię przytłaczać. Czas na następną kawę…

Życie faktycznie może tak wyglądać. Finanse, podatki, relacje, zaproszenia na wesela, przeglądy samochodu, Facebook, zakupy… „Dysk systemowy prawie pełny".

W moim przypadku zastosowanie średniej lub wysokiej dawki psylocybiny pod fachowym nadzorem działa jak twardy reset. Zamyka wszystkie okna, wymusza zatrzymanie wszystkich aplikacji, oczyszcza pamięć podręczną, instaluje aktualizacje i – po powrocie do normalnego stanu – przywraca jasność widzenia. Usuwa szum, dając mi krystalicznie czysty obraz najważniejszych priorytetów i decyzji. Po pierwszym zażyciu psylocybiny w wystarczająco wysokiej dawce efekt anksjolityczny – polegający na zmniejszeniu lęków – utrzymywał się przez 3–6 miesięcy. Dzięki temu zyskałem nie tylko jasność widzenia, ale i łatwość działania.

Brzmi świetnie, prawda? Tak może być, ale wynik nie jest pewny. Psychodeliki zwykle dają nam to, czego potrzebujemy, a nie to, czego chcemy. Żeby poczuć przyjemność, często musimy najpierw przegryźć się przez ból.

DAWKI I SKUTKI – OD WODOSPADU NIAGARA DO ZWYKŁEJ PRZECHADZKI

UWAGA: Poniższe dawkowanie zostało ustalone przez Jima. Dawki są uszeregowane od najwyższych do najniższych i dotyczą LSD, ale skutki są podobne dla wielu środków psychodelicznych. Według Jima ogólna zasada jest taka, że „te substancje, w przeciwieństwie do niemal wszystkich innych medykamentów, dają bardzo różne skutki przy różnych dawkach – tak jakby były zupełnie odrębnymi środkami".

Dawka heroiczna. Etnobotanik Terence McKenna ukuł termin „dawka heroiczna", odnoszący się do co najmniej 5 gramów grzybków albo 400 mikrogramów LSD. James nie zaleca stosowania takich uderzeniowych dawek, które według McKenny „mogą zgnieść nawet najbardziej oporne ego". Uważa bowiem, że przy takiej ilości substancji psychoaktywnej pacjent nic nie będzie pamiętał i nic nie wyniesie z tego doświadczenia. „To tak, jakbyś osobie pragnącej popływać zaproponował kąpiel pod wodospadem Niagara".

400 mikrogramów wywołuje doświadczenie transcendentalne lub mistyczne. Przy takiej (lub większej) ilości substancji psychoaktywnej ważne jest, aby znajdować się pod fachowym nadzorem przewodnika. Określenie „transcendentalny" oznacza w tym kontekście „uczucie łączności nie tylko z innymi ludźmi, ale też z innymi elementami świata ożywionego". Więcej na ten temat w dalszej części książki.

200 mikrogramów to dawka stosowana w psychoterapii, zgłębianiu własnej psychiki, głębokiej pracy wewnętrznej i uzdrawianiu.

100 mikrogramów sprzyja kreatywnemu rozwiązywaniu problemów nieosobistych (na przykład w dziedzinie fizyki, biomechaniki czy architektury). Wielu laureatów Nagrody

Nobla z chemii, biologii i innych dyscyplin nauki przypisywało przełomy w swojej pracy stosowaniu LSD.

Jim uczestniczył kiedyś w badaniach dotyczących dużych przedsiębiorstw i instytutów badawczych pracujących nad rozwiązywaniem niezwykle trudnych problemów, takich jak projekty nowych obwodów drukowanych. Kiedy ochotnikom podano środki psychodeliczne, udało się rozwiązać 44 spośród 48 problemów i doprowadzić do uzyskania patentów, stworzenia produktów albo wydania publikacji. Jim przypisuje ten efekt zwiększonej koncentracji i zdolności dostrzegania schematów. Niskie dawki (tj. 100 mikrogramów LSD albo 200 mikrogramów meskaliny) mogą ogromnie zwiększyć zdolność rozwiązywania problemów.

„Powiedzieliśmy ludziom, że mogą wziąć udział w naszym badaniu, a my sprawimy, że będą mieli najbardziej kreatywny dzień w życiu. Warunkiem było jednak istnienie jakiegoś problemu, który stanowił ich obsesję od wielu miesięcy i którego nie mogli rozwiązać. […] Chcieliśmy, żeby byli […] emocjonalnie zaangażowani. [Daliśmy im] psychodeliki i [zaleciliśmy] kilkugodzinny relaks przy muzyce i z zasłoniętymi oczami. Następnie, w szczytowym momencie działania tych substancji, powiedzieliśmy badanym, że mogą się zająć rozwiązywaniem swoich problemów. […] Fantastyczne było to, że nikt nie wykonywał żadnej osobistej pracy terapeutycznej, ponieważ nie to było celem doświadczenia. Udało się rozwiązać aż 44 problemy spośród 48, z którymi przyszli do nas ludzie”.

50 mikrogramów uważa się za „dawkę koncertową” albo „muzealną”. Nazwy mówią wszystko.

10–15 mikrogramów to „mikrodawka”. Jak mówi Jim: „Wszystko staje się odrobinę lepsze. Znasz to uczucie, kiedy wieczorem myślisz: »O rany, to był naprawdę dobry dzień!«? Większość ludzi doświadcza tego na mikrodawkach. Są trochę milsi”.

Kontynuuje: „Przekonuję się, że mikrodawki LSD albo grzybków mogą być bardzo pomocne w leczeniu depresji, ponieważ **poprawiają samopoczucie na tyle, że człowiek jest zdolny naprawić coś w swoim życiu**. Uczyniliśmy [z depresji] chorobę. A to może być sposób organizmu na powiedzenie nam: »Lepiej zajmij się tym a tym, bo to cię unieszczęśliwia«.

„[Mikrodawka środka psychodelicznego] jest na tyle mała, że można ją uznać za »niepostrzegalną«, co oznacza, że możesz nawet nie zauważyć żadnych zmian w świecie zewnętrznym. Jak to ujął pewien człowiek: »Kamienie ani trochę nie migoczą, a kwiaty nie obracają się w twoją stronę«”.

Albert Hofmann, wynalazca LSD, uważał mikrodawkowanie za najbardziej zaniedbywany obszar badań. Sam często przyjmował minimalne dawki LSD w ostatnich dekadach życia i zachował pełną sprawność umysłową aż do śmierci w wieku 101 lat. Zażywał je, przechadzając się wśród drzew. Według Jima mikrodawkowanie środków psychodelicznych przynosi znacznie lepsze efekty niż stosowanie całej grupy substancji „poprawiających funkcje poznawcze”, wśród których większość stanowią pochodne speedu.

Co dziwne, pojawiają się spójne doniesienia o opóźnionym działaniu mikrodawek. Doświadczyłem tego osobiście i z tego też powodu Slim Berriss zażywa ibogainę z przerwami, w poniedziałki i piątki. Wiele osób stosujących mikrodawki, w tym pewien dyrektor przedsiębiorstwa prowadzącego działalność produkcyjną w pięciu krajach, uważa, że doznania następnego dnia po zażyciu są lepsze.

KTÓRZY UŻYTKOWNICY ODCZUWAJĄ NAJTRWALSZE EFEKTY POZYTYWNE?

Krótko mówiąc, ci, którzy przeżywają „doświadczenie transcendentalne”. Pamiętasz to dziwne określenie?

Jim opisuje to jako „uczucie lub świadomość głębokiego związku nie tylko z innymi ludźmi, ale też z innymi rzeczami i żywymi organizmami oraz z powietrzem, którym oddychamy. Mamy skłonność do myślenia, że żyjemy w swego rodzaju kapsule. […] Oczywiście powietrze, którym oddycham, pochodzi z całego świata. Co 8 lat dostaję od otoczenia cały komplet nowych komórek. Wszystko, co jem, jest ze mną związane. Każdy, kogo spotykam, jest ze mną związany. Właśnie siedzimy razem na zewnątrz, a nasze stopy dotykają ziemi. Jesteśmy z nią związani. **Wszystko to łatwo powiedzieć, posługując się mądrym, poetyckim językiem. Dopiero jednak kiedy rzeczywiście doświadczysz tego uczucia przynależności do większego systemu, uświadomisz sobie pośród wielu rzeczy także i to, że twoje ego – twoja osobista tożsamość – nie jest wcale tak wielką częścią ciebie.Przekonałem się – a mówię tu o moich osobistych doświadczeniach z 1961 roku – że »Jim Fadiman« jest tylko podzbiorem mnie, a »ja« sięgam dużo, dużo dalej, jestem znacznie mądrzejszy i wiem o wiele więcej niż »Jim Fadiman«”.**

Podobną zmianę dostrzegł u osób, które brały udział w jego badaniach i bardzo często się śmiały, kiedy zaczynały to pojmować:

„Ten śmiech miał głębokie znaczenie, to nie był chichot jak po marihuanie. **Mówił: »Jak mogłem zapomnieć, kim naprawdę jestem?«.** Później, kiedy badani doznawali reintegracji […] jedna z osób powiedziała bardzo piękne słowa: **»Znalazłem się z powrotem w więzieniu tych wszystkich rzeczy, które powstrzymują mnie przed działaniem, ale zdołałem zauważyć, że drzwi są zamknięte od środka«”.**

BEZ POŚPIECHU: NIE SPŁYCAJ DOŚWIADCZENIA

„Jest ziele o nazwie *Salvia [divinorum]*. Wspaniałe jest w nim to, że z chemicznego punktu widzenia nie ma nic wspólnego

z substancjami, o których mówiłem. W Meksyku używano go od tysięcy lat we wróżbiarstwie, w celu dowiadywania się różnych rzeczy. My, Amerykanie, potrafimy jakoś popsuć wszystko, co dają nam pierwotne kultury. Ludzie palą więc szałwię i doznają krótkotrwałych, bardzo intensywnych, czasem istotnych przeżyć. Szałwii wieszczej nie używano w ten sposób [tradycyjnie]. Żuto ją, co oznacza, że przyjmowanie substancji aktywnej trwało około godziny i ona wchłaniała się powoli. To zupełnie inne doświadczenie".

TF: Trzeba pamiętać, że szałwia wieszcza (*Salvia divinorum*) w obu przypadkach jest nielegalna. W powyższym akapicie chodzi tylko o to, że sposób podania psychodeliku ma znaczenie.

O „OPIEKUNACH"

„Opiekun" to ktoś, kto pilnuje osoby zażywającej substancję psychodeliczną, dbając o jej bezpieczeństwo i komfort. W książce Jima (*The Psychedelic Explorer's Guide*) można znaleźć szczegółowe wskazówki dotyczące jego wyboru, ale w największym skrócie „dobrym opiekunem jest osoba, której ufasz. Świetnym opiekunem jest ktoś, kto cię kocha i komu ty ufasz. Idealnym opiekunem jest człowiek, który nie ma żadnych ukrytych celów. Nie chce, żebyś zobaczył coś konkretnego. Nie chce, żebyś zachowywał się w określony sposób. Nie zależy mu na tym, żebyś odkrył coś konkretnego". Bez względu na to, czy używasz psychodelików, czy nie, wydaje się, że to również dobre kryteria doboru bliskich przyjaciół.

O ZNACZENIU PRACY WYKONYWANEJ „PRZED" I „PO"

W świecie użytkowników substancji psychodelicznych krąży powiedzenie, że **„po otrzymaniu odpowiedzi należy odłożyć słuchawkę”**. Inaczej mówiąc, kiedy otrzymasz komunikat, którego potrzebowałeś, nie powinieneś dalej pytać (tj. zażywać kolejnych dawek), przynajmniej dopóki nie odrobisz zadania domowego, czyli nie wykorzystasz zdobytej jasności umysłu do wprowadzenia istotnych zmian w życiu. Łatwo jest traktować substancje psychodeliczne jak protezę i unikać pracy własnej, ponieważ w krótkim okresie pomagają same z siebie, działając jak antydepresanty.

Nałogowi użytkownicy na ogół zaniedbują ważną pracę przygotowawczą i posesyjną. Na przykład MDMA jest świetnym środkiem uwalniającym od zespołu stresu pourazowego, ale sukces w jego stosowaniu jest w dużej mierze zależny od właściwego przygotowania się na to doświadczenie z psychoterapeutą, posiadania dwojga przewodników (kobiety i mężczyzny) oraz poświęcenia dużej ilości czasu na rozmowę i integrację po zakończeniu doświadczenia. Nie warto brać udziału w seminarium motywacyjnym, jeżeli nie zamierzasz podejmować żadnych dalszych kroków.

MARTIN POLANCO I DAN ENGLE

Dr med. Martin Polanco (TW: @Martin_Polanco7, CrossroadsIbogaine.com) jest założycielem i dyrektorem programowym Crossroads Treatment Center z siedzibą w Rosarito, w Meksyku. Crossroads specjalizuje się w pomaganiu pacjentom zmagającym się z silnymi uzależnieniami (np. od heroiny albo kokainy) przy użyciu afrykańskiej substancji halucynogennej ibogainy i 5-MeO-DMT, zwanej „cząstką Boga".

Dr med. Dan Engle (TW: @drdanengle, drdanengle.com) jest psychiatrą i neurologiem. Łączy medycynę funkcjonalną z psychiatrią integracyjną w celu zwiększania zdolności regeneracyjnych i szczytowej wydolności. W przeszłości prowadził badania dotyczące pourazowych uszkodzeń mózgu i pracował w dżungli peruwiańskiej z substancjami roślinnymi takimi jak ayahuasca.

W tym profilu omówionych zostanie kilka psychodelików oraz jedna legalna możliwość doświadczenia stanu psychodelicznego: terapia w zbiorniku izolacyjnym. Znajdziesz tu dość szczegółowy opis ibogainy i 5-MeO-DMT, ponieważ obie substancje są używane w klinice Martina. Ibogaina jest jedynym znanym mi związkiem eliminującym ponad 90% fizycznych objawów odstawienia heroiny za jednym zamachem. To także jeden z niewielu psychodelików, które mogą cię zabić, dlatego omawiam ją na końcu.

Duchowe zwierzę: Martin = gumowy miś

*** Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?**

DAN: „Bądź ciekawy”.

TERAPIA FLOATINGOWA JAKO ŹRÓDŁO DOŚWIADCZENIA PSYCHODELICZNEGO

DAN: „Terapia floatingowa interesuje mnie tak samo jak psychodeliki, ponieważ nie każdy może przyjmować te substancje. Nie każdemu mógłbym je zalecić [...] ale każdy może unosić się w wodzie. Przy dobrym przygotowaniu i regularnym stosowaniu takich zabiegów efekty »psychodeliczne« mogą być bardzo interesujące. Mam na myśli zwłaszcza powrót do głębszej więzi z samym sobą”.

TF: Najprościej mówiąc, terapia floatingowa polega na unoszeniu się w wodzie o temperaturze 36,6°C w przykrytej wiekiem wannie. Jest zupełnie ciemno, z otoczenia nie docierają żadne dźwięki, a rozpuszczona w wodzie ogromna ilość siarczanu magnezu (350–550 kilogramów) sprawia, że człowiek czuje się nieważki. Można to traktować jak rodzaj zbiornika do deprywacji zmysłowej.

Jeżeli nie możesz wytrzymać co najmniej 60 minut w zbiorniku izolacyjnym, nie jesteś gotowy na doświadczenie psychodeliczne, którego nie można w żaden sposób przerwać. Jak mi powiedział jeden z przewodników: „Można włączyć muzykę, ale nie można jej wyłączyć”. Jeżeli jednak poczujesz się źle w czasie kąpieli w zbiorniku izolacyjnym, zawsze możesz wyjść. Potraktuj to jak trening. Zweryfikowane laboratoryjnie świadome śnienie (wyszukaj w Google „Lucid Dreaming 101 Ferriss”) także przydaje się do rozwijania umiejętności

korzystania z psychodelików, ale wylegiwanie się w słonej wodzie wymaga mniej wysiłku.

W miarę możliwości staram się korzystać z terapii floatingowej dwa razy w tygodniu – w poniedziałki i piątki. Po 2 tygodniach czuję się tak, jak normalnie po miesiącu codziennego medytowania, nawet jeśli w ogóle nie medytuję.

DAN: „[Podczas unoszenia się w zbiorniku izolacyjnym] pierwszy raz od czasu poczęcia człowiek jest całkowicie pozbawiony wszelkich doświadczeń zmysłowych, odcięty od bodźców z otoczenia. Jest zupełnie cicho i ciemno, temperatura jest stała, grawitacja przestaje działać na ludzki organizm. Mózg może przestać na chwilę wyszukiwać i przyswajać informacje z otoczenia. Wszystko, co do tej pory było w tle – niejako »za kurtyną« – wychodzi na pierwszy plan. Kiedy robi się to regularnie przez dłuższy czas, działa jak medytacja podniesiona do potęgi. Cały układ neuroendokrynny zaczyna się rekalibrować. Ludzie żyjący w nieustannym stresie albo w stanie nadaktywności układu współczulnego zaczynają z czasem się odprężać i ten efekt przenosi się na życie codzienne. Nie jest ograniczony do tego, co się dzieje w zbiorniku izolacyjnym. Tętno, ciśnienie, poziom kortyzolu – to wszystko wraca do normy. Ból zaczyna ustępować. Problemy metaboliczne zaczynają znikać.

U osób uskarżających się na lęki, bezsenność i zgiełk myśli znaczna poprawa następuje po 3–7 sesjach [odbywanych po 2–3 razy w tygodniu]. W przypadku dolegliwości bólowych trzeba na ogół odbyć 7–10 sesji. Zalecam zabiegi dwugodzinne, jeśli pacjent potrafi tyle wytrzymać”.

TF: Według Dana w przypadku większości ludzi korzyści z jednej dwugodzinnej sesji w zbiorniku izolacyjnym są wykładniczo większe niż korzyści z dwóch sesji jednogodzinnych. Niemniej perspektywa spędzenia dwóch godzin w kapsule nie wygląda dla mnie zachęcająco, więc wolę sesje jednogodzinne.

Mówiąc najprościej, Dan sugeruje zaczęcie od 2–3 sesji w ciągu miesiąca. „Nigdy mi się nie zdarzyło, żeby ktoś przyszedł i powiedział, że nic mu to nie dało”.

AYAHUASCA, CZYLI „LA PURGA” („CZYŚCICIELKA”)

Ten pochodzący z Amazonii wywar stanowi jedną ze specjalności Dana. Doświadczenie trwa 4–7 godzin.

Jeżeli porównamy psylocybinę, LSD albo pejotl do różnych rodzajów alkoholu – na przykład wódki, wina i szkockiej – ayahuasca będzie czymś w rodzaju koktajlu. To sprawia, że trudno ją zestandaryzować. Tak jak w przypadku każdego drinka, pewne składniki stanowią niezmienną bazę. W przypadku ayahuaski są nimi liście krzewu chacruna (*Psychotria viridis*) zawierające DMT oraz samo pnącze ayahuasca (*Banisteriopsis caapi*) zawierające inhibitor MAO, który sprawia, że DMT staje się biodostępne przy zażyciu doustnym. Różni *ayahuasqueros* (szamani ayahuaski) dodają do wyciągu własne składniki, w tym silnie działające, a nawet niebezpieczne rośliny, takie jak toé (podobną do bielunia, także zawierającą skopolaminę). Każda sesja z ayahuaską jest inna.

Dla mnie ayahuasca jest wyjątkowym psychodelikiem, a to z wielu przyczyn.

Na przykład podczas mojej drugiej sesji przeżyłem najbardziej przerażające doświadczenie w moim życiu. Między innymi doznałem trwającego dwie godziny napadu epilepsji. Skończyło się licznymi otarciami na twarzy i rękach, a przez następne 48 godzin byłem całkowicie oderwany od rzeczywistości. Na szczęście miałem do pomocy osobę, która pilnowała mnie dniem i nocą przez cały weekend i po nim. Ten człowiek siedział przy mnie i dbał o to, żeby głupie pomysły nie przerodziły się w autodestrukcyjne działania. Cały czas powtarzał: „Jeżeli to jest prawdą dzisiaj, będzie nią także jutro”.

Od tamtego czasu nie reagowałem tak gwałtownie, niemniej to zdarzenie miało miejsce.

Choć taka reakcja nie jest typowa, nie należy też do rzadkości. Być może się zastanawiasz, dlaczego miałbym ponownie zażywać ayahuaskę po takim doświadczeniu. Dlatego, że w ciągu następnych kilku tygodni zrozumiałem, że niektóre z najważniejszych relacji w moim życiu zostały całkowicie uzdrowione. Zacząłem inaczej postrzegać różne rzeczy, inaczej reagować i wchodzić w inne interakcje z ludźmi, tak jakbym został przeprogramowany. Te zmiany utrzymują się do dzisiaj. Ayahuasca ma więc ogromny potencjał pozytywny, ale też ogromny potencjał negatywny, jeśli traktuje się ją zbyt lekko albo przyjmuje w otoczeniu nieodpowiednich ludzi.

Przytaczam tę historię ku przestrodze, ponieważ ayahuasca stała się bardzo modna. Jest tematem rozmów na eleganckich przyjęciach, a ja wzdrygam się za każdym razem, gdy słyszę, jak ktoś mówi: „W niedzielę wybieram się na ceremonię ayahuaski do koleżanki na Manhattan. Zamówiła wywar pocztą z Hawajów i zamierzamy zażyć go razem. Będzie fantastycznie". Setki ludzi z kręgu new age – szurniętych instruktorów jogi, wirtuozów didgeridoo i innych dziwaków – zaczyna bawić się w szamanów po przeczytaniu kilku książek, obejrzeniu kilku filmików na YouTubie albo przejściu kilku ceremonii. Korzystanie z ich usług uważam za psychologiczną rosyjską ruletkę.

Sugeruję, żeby do ceremonii ayahuaski podchodzić z taką powagą jak do operacji guza mózgu. Jest ona bowiem duchowym odpowiednikiem takiego zabiegu.

Przed operacją w miarę możliwości poświęciłbyś wiele miesięcy na znalezienie najlepszego lekarza. Miałbyś świadomość, że od decyzji o jego wyborze może zależeć twoje życie, ponieważ źle przeprowadzona operacja może mieć tragiczne skutki. Z mojego osobistego doświadczenia wynika, że ayahuasca również wymaga tak daleko idącej uwagi, szacunku, przygotowania i staranności. Martin rozwija tę myśl:

„Dlatego tak ważne jest odpowiednie przygotowanie się na to doświadczenie oraz przejście wystarczająco długiego okresu integracji po nim, ponieważ znajdujesz się w stanie całkowitej otwartości, chłonności i podatności na sugestie. Nawyki, które wyrobisz sobie w czasie pierwszych tygodni po ceremonii, utrwalą się, bez względu na to, czy będą dobre, czy złe".

DAN: „Ayahuasca jest tradycyjnie przyjmowana w trakcie ceremonii grupowej, ale samo doświadczenie jest bardzo osobiste, to podróż do własnego wnętrza. Zwykle odbywa się w ciemności, w dżungli. Doświadcza się głębokiego, psychologicznego uzdrowienia, często przedwerbalnego, odnoszącego się do traumatycznych zdarzeń z okresu między narodzinami a ukończeniem 4. roku życia. Z punktu widzenia psychologii rozwoju to właśnie w tym czasie kształtuje się większość stałych cech osobowości. Spoglądasz na swoje życie z perspektywy świadka, ośrodek strachu się rozluźnia, trauma wraca na ekran wyobraźni [...] często oglądasz zdarzenia z bardzo wczesnego etapu życia i możesz skorygować swoje odczucia. [...]

W ten sposób mogę [osobiście] zobaczyć sieć wzajemnie powiązanych czynników i możliwości. Mój umysł zaczyna rozumieć, jak różne rzeczy na mnie wpłynęły, jak wpływają na świat [i] potencjalnie na następny etap mojej podróży".

TF: Ayahuasca jest czasem nazywana „czyścicielką" (*la purga*), ponieważ u wielu osób powoduje niekontrolowane wymioty i defekacje. Sam nigdy tego nie doświadczyłem, ale wszyscy moi towarzysze przynajmniej wymiotowali. Kiedyś obawiałem się, że robię coś źle i nie osiągam maksymalnych korzyści, ale szaman zapewnił mnie, że efekt przeczyszczenia nie jest dobrym miernikiem wartości doświadczenia. Jego przeczyściło tylko 2 razy w ciągu 10 lat.

DAN: „Jest bardzo skuteczna w wyprowadzaniu ludzi z chronicznej depresji do stanu *eutymii*, czyli prawidłowego nastroju. Wiele osób nawet nie wie, jak to jest, kiedy się ma

normalny nastrój. Wśród jego cech można wymienić optymizm, wiarę, odwagę, siłę i poczucie osobistej sprawczości”.

TF: Ayahuasca jest zwykle opisywana jako bardzo „wizyjna”, wywołująca bogate halucynacje, choć niektórzy ludzie doświadczają jej działania bardziej w sferze umysłowej lub ruchowej. Osobiście przechodzę zwykle przez trzy fazy: wizualną (często bardzo przytłaczającą), mentalną (potrafię zaangażować się intelektualnie i dostrzec rozwiązania lub odpowiedzi) oraz fizyczną.

W większości przypadków przechodzę przez te fazy cyklicznie, podczas każdej długiej *icaro*, czyli pieśni. Pewne wyobrażenie daje film Jana Kounena *Ayahuasca Visions* na YouTubie.

5-MEO-DMT

Martin podaje 5-MeO-DMT swoim pacjentom po kuracji ibogainą i ibogą. DMT (dimetylotryptamina) jest czasem nazywana „duchową cząstką”, a jej odmiana o nazwie 5-MeO-DMT – „cząstką Boga”. 5-MeO-DMT występuje w jadzie ropuchy koloradzkiej, którego opary się wdycha (nie przyjmuje się go doustnie, ponieważ podany tą drogą jest trujący). Doznania trwają 5–15 minut.

W celu nadania powyższym rozważaniom odpowiedniego kontekstu przedstawię przykładowy schemat leczenia osoby uzależnionej od heroiny w klinice Martina:

Trwający kilka tygodni okres przygotowań: Stosowanie odpowiedniej diety i ćwiczeń fizycznych, stopniowe odstawianie leków psychiatrycznych itd.

Poniedziałek w tygodniu kuracji: Drobiazgowe badania lekarskie w Meksyku; osoby uzależnione od heroiny przechodzą na morfinę.

Środa wieczorem: Kroplówka z soli fizjologicznej i elektrolitów, następnie podanie ibogainy w kapsułkach w dawce 10–12 miligramów na kilogram masy ciała. Pacjent jest przez cały czas podłączony do monitora pracy serca. Ma też założony wenflon na wypadek konieczności podania atropiny w sytuacji nadzwyczajnego spadku pulsu (bradykardii).

Czwartek: Pacjent zwykle ma za sobą bezsenną noc, więc ten dzień jest nazywany szarym. Niektóre osoby uzależnione odczuwają szczątkowe objawy odstawienne i mają wrażenie, że kuracja jest nieskuteczna.

Piątek: Pacjent zaczyna odczuwać poprawę i odzyskuje grunt pod nogami. Jeżeli występują jeszcze jakieś szczątkowe objawy odstawienne, dostaje ibogę (kapsułkę o zawartości 300 miligramów lub więcej w razie potrzeby), która zawiera ibogainę i inne alkaloidy.

Sobota: Podanie 5-MeO-DMT.

Opieka dodatkowa po terapii: 2–3 tygodnie w San Diego (opcja zalecana, ale nie obowiązkowa).

MARTIN: „DMT znajduje się w ayahuasce, natomiast 5-MeO-DMT w niektórych roślinach oraz w jadzie ropuchy z pustyni Sonora (zwanej też ropuchą koloradzką), żyjącej w północnym Meksyku i na południu Arizony. Jad ten był wykorzystywany obrzędowo od setek albo tysięcy lat przez rdzenną ludność Meksyku do wywoływania stanu mistycznej świadomości.

Tym, co najbardziej nam się podoba w tej substancji i co decyduje o jej szczególnej przydatności w leczeniu uzależnień, jest potencjał niezawodnego wywoływania doświadczeń mistycznych. Wśród naszych pacjentów około75% osób doświadcza intensywnego, głębokiego uczucia podziwu, boskiej obecności, spokoju, radości i szczęścia, przenikających czas i przestrzeń. Często opisują stan po przyjęciu 5-MeO jako jedno

z najważniejszych doznań transformacyjnych i duchowych w życiu.

W ludzkim organizmie 5-MeO-DMT działa na receptory serotoniny 1A i 2A, łączone z doświadczeniami mistycznymi wywoływanymi przez inne psychodeliki, takie jak LSD i psylocybina. Niemniej w porównaniu z klasycznymi psychodelikami 5-MeO wywołuje te doświadczenia bardziej niezawodnie, są one intensywniejsze i trwają krócej. Co ciekawe, wykazano także, że 5-MeO ma działanie przeciwzapalne, reguluje układ immunologiczny i zmniejsza ból, ponieważ działa na receptor sigma-1. Nasi pacjenci często informują o zmniejszeniu się lub całkowitym ustąpieniu bólu w wyniku terapii. Ludzie często rozciągają się i wyginają podczas sesji, przepracowując fizyczne i emocjonalne napięcie, z którego nie zdawali sobie sprawy.

Włączając 5-MeO-DMT do programu terapii, możemy pomóc pacjentom, którzy doświadczyli działania ibogainy, w swego rodzaju uwolnieniu się od tego, co wyszło na jaw w czasie sesji, oraz zwiększyć ich motywację i inspirację do dalszego życia. Ibogaina może wyciągnąć wiele rzeczy z podświadomości i ludzie mogą czuć się przytłoczeni jej działaniem. W opublikowanym niedawno przekrojowym artykule o badaniach dotyczących wykorzystywania psychodelików w leczeniu uzależnień głębokość doświadczenia mistycznego była wskazana jako najlepszy prognostyk długoterminowego sukcesu. Kiedy dodaliśmy 5-MeO-DMT do programu leczenia ibogainą, zaczęliśmy osiągać lepsze wyniki u naszych pacjentów w porównaniu z zastosowaniem samej ibogainy".

TF: 5-MeO-DMT do 2011 roku nie była objęta zakazem w Stanach Zjednoczonych, a w Meksyku jej używanie jest dozwolone.

DAN: „Ma niezwykle intensywne działanie i wysyła użytkownika rakietą prosto do Boga. [...] Pozwala nawiązać kontakt ze świadomością źródłową".

MARTIN: „[Uzależnieni] zdają sobie sprawę z tego, że są istotami boskimi, a kiedy masz świadomość, że jesteś niezniszczalny, bezgraniczny i napiętnowany boskością, niezwykle trudno jest ponownie wbić sobie igłę w ramię i kontynuować ćpanie".

TF: Używałem 5-MeO-DMT, ale wolę doustne, dłużej działające psychodeliki. Nie obawiam się uzależnienia od 5-MeO, lecz szybkie wystąpienie i krótkotrwałość doświadczenia kojarzą mi się z substancjami, których wolę unikać (takimi jak crack). Mam odczucie, że 5-MeO jest zbyt wygodna w użyciu przy mojej skłonności do ułatwiania sobie wszystkiego. Podoba mi się to, że większość doustnych substancji pochodzenia roślinnego wywołuje lekkie mdłości, działa przez 4–8 godzin, a jeśli zażyjesz za dużo, niemal natychmiast zwymiotujesz. Traktuję to wszystko jak wbudowany, naturalny mechanizm zabezpieczający. Każdemu odpowiada co innego.

IBOGA/IBOGAINA

W porządku, teraz zajmijmy się najpotężniejszym działem w psychodelicznym arsenale.

MARTIN: „Iboga to mało znany psychodelik, który nie ma zbyt długiej historii rekreacyjnego użycia, ponieważ jego zażywanie zdecydowanie nie jest doświadczeniem rekreacyjnym. To chyba najmniej rekreacyjny psychodelik, jaki istnieje. [...] Pochodzi z Afryki i od dziesięcioleci używa się go do leczenia uzależnień od opiatów i innych przypadków nadużywania substancji uzależniających".

TF: „Iboga" oznacza roślinę, a konkretnie korę jej korzenia, wykorzystywaną od wieków przez wyznawców kultu bwiti w Gabonie do celów obrzędowych podczas rytuałów przejścia. Ibogaina jest najważniejszym alkaloidem w ibodze. Obie są dysocjantami. Efekty ich stosowania są podobne, ale nie

identyczne. Różnica jest podobna jak przy stosowaniu kory wierzby białej jako środka przeciwzapalnego zamiast wyprodukowanej na jej bazie aspiryny. W klinice Martina używa się ibogainy do odtruwania pacjentów, a iboga jest dodatkowym lekiem stosowanym po zasadniczej fazie kuracji.

Co ciekawe, wydaje się, że ibogaina wywołuje halucynacje, oddziałując na muskarynowe receptory cholinergiczne, biorące udział w procesach śnienia i zapamiętywania, oraz na receptory kappa opioidowe (aktywowane także przez szałwię wieszczą), a nie na receptory serotoniny.

UWAGA: Choć tradycyjne dawki obrzędowe ibogainy i ibogi wykazują niezwykłą skuteczność w eliminowaniu uzależnień od opiatów (np. heroiny) w rekordowo krótkim czasie, mogą jednocześnie powodować poważne problemy kardiologiczne w jednym przypadku na 300. Ibogaina i iboga wchodzą nawet w interakcje z niektórymi antybiotykami, wywołując arytmię.

Z tego powodu Dan i Martin podają te substancje tylko osobom ciężko uzależnionym, które pozostawione bez skutecznej pomocy mogłyby umrzeć przedwcześnie z powodu nałogu lub związanej z nim przemocy. Opierając się na relacjach znajomych, którzy stosowali ibogę „na całego" oraz w trybie mikrodawkowania, stwierdzam, że przyjmowanie bardzo małych dawek dwa razy w tygodniu gwarantuje co najmniej 50% korzystnych efektów anksjolitycznych (przeciwlękowych) przy znacznie zmniejszonym ryzyku powikłań.

MARTIN: „Kto jest dobrym kandydatem do leczenia ibogainą, a kto nie? Otrzymuję zapytania od osób, które chcą po prostu zgłębić własną psychikę, mają depresję albo chcą sobie poradzić z jakąś traumą z dzieciństwa. Często po prostu proponuję im zainteresowanie się ayahuaską, ponieważ według mnie ibogaina to naprawdę potężna substancja i najlepiej się

nadaje do [leczenia] uzależnień. Nie chcę przez to powiedzieć, że ludzie nieuzależnieni nie mogą wyciągnąć żadnych korzyści z jej stosowania, ale uważam, że lepiej zaczynać eksperymenty od innych, mniej niebezpiecznych środków".

DAN: „Sam fakt skuteczności substancji nie oznacza jeszcze, że każdy jest gotowy na jej użycie. [...] Iboga jest jak Everest. To wspinaczka na bardzo wysoki szczyt. Kiedy ktoś, kto nigdy nie był w górach, chce rozpocząć przygodę od zdobycia ośmiotysięcznika, to nie może się skończyć dobrze.

[To] lek oddziałujący mocno na ego. Będzie wywierał nacisk na psychikę, dopóki człowiek się nie podda i nie zatraci się w tym doświadczeniu. Później pacjent może się poddać doświadczeniu stawania się tym, kim mógłby być, albo kim boi się być, wolny od ograniczenia w postaci nałogu. [...]

Iboga jest 4–5 rzędów wielkości silniejsza od wszystkiego, czego używa się w leczeniu psychiatrycznym [osób uzależnionych od opiatów]. Równie dobre efekty osiąga się w leczeniu chronicznego zespołu stresu pourazowego z użyciem MDMA. Dlatego właśnie MDMA znajduje się w trzeciej fazie testów klinicznych. Psylocybina także niedługo się w niej znajdzie, ponieważ bardzo skutecznie uwalnia ludzi śmiertelnie chorych [na raka] od lęku przed śmiercią i pomaga im w przejściu na tamten świat z siłą i godnością".

TF: Trzecia faza testów klinicznych ma niezwykle duże znaczenie, ponieważ pomyślne przejście badań może sprawić, że substancje psychodeliczne wrócą do wykazu leków i lekarze będą je mogli przepisywać niektórym pacjentom. Jak już wspomniałem, niemal wszystkie psychodeliki są dzisiaj traktowane jak niebezpieczne narkotyki o dużym potencjale nadużywania, niedopuszczone do zastosowań medycznych w Stanach Zjednoczonych. Substancje te są jednak mało uzależniające, zatem obawa o ich nadużywanie jest nieuzasadniona, trudno to jednak udowodnić za pomocą długookresowych badań z udziałem ludzi, ze względu na obowiązujące ograniczenia prawne. Dlatego skuteczniejszym

sposobem na doprowadzenie do ich legalizacji w postaci leków na receptę jest jednoznaczne wykazanie, że mogą mieć zastosowanie w leczeniu lekoopornej depresji oraz lęku przed śmiercią u pacjentów w terminalnym stadium raka. Odkąd przestałem inwestować (zob. strona 452), angażuję w te badania dość dużą ilość środków finansowych.

Zabawna dygresja: W czasie kampanii przed wyborami prezydenckimi w 1972 roku Hunter S. Thompson sugerował, że kandydat Partii Demokratycznej w prawyborach Edmund Muskie jest uzależniony od ibogainy. Hunter zmyślił tę historyjkę, ale wywołał w ten sposób gorączkę medialną.

DOŚWIADCZENIA PO ZAŻYCIU IBOGI/IBOGAINY

Typowe doświadczenie po zażyciu ibogainy trwa bardzo długo – nawet do 36 godzin – i dzieli się na trzy fazy. Przez kilka dni pacjent może mieć kłopoty z zaśnięciem. Martin wyjaśnia:

Pierwsza faza

„Pierwsza [faza] ma charakter wizyjny i może trwać od 3 do 12 godzin. Halucynacje przypominają oglądanie filmu przedstawiającego całe twoje życie.

Dostajesz przegląd całego życia; pacjenci mówią, że to tak, jakby mieli na tylnej stronie powiek rozpięte ogromne ekrany, na których oglądali sceny z dzieciństwa. Widzieli utracone możliwości, ludzi, których skrzywdzili, i niezałatwione sprawy, które trzeba wyjaśnić. Myślę, że konfrontacja z tym, kim naprawdę jesteśmy, bez możliwości odwrócenia wzroku, musi być dość trudna. Pacjenci nadużywający opiatów zwykle próbują się znieczulić. Nie chcą myśleć, nie chcą nic odczuwać. Ibogaina zmusza ich do rozmowy z samym sobą. Zobacz, co

zrobiłeś i jak skończysz, jeśli nie przestaniesz brać. To nie jest przyjemne doświadczenie.

Wiele przypadków uzależnień jest związanych z zespołem stresu pourazowego. Także tutaj ibogaina może być pomocna, ponieważ pozwala wrócić do traumatycznego zdarzenia i doświadczyć go ponownie bez odczuwania bólu emocjonalnego. Można się cofnąć i pogodzić się z tym doświadczeniem, puścić je w niepamięć albo po prostu nadać mu inny kontekst.

Tak jak powiedział dr Engle, trauma często ma charakter prewerbalny. […] Mózg przechowuje ją w postaci ładunku emocjonalnego, ponieważ z tego typu doświadczeniami nie wiążą się żadne słowa. Ibogaina pozwala cofnąć się w czasie i zobaczyć, co się stało, tak jakbyś unosił się w powietrzu jako obserwator. Ponieważ spoglądasz na doświadczenie oczami dorosłego, możesz je zobaczyć w zupełnie innym świetle.

Inne wizje pojawiające się podczas seansu z ibogainą mają związek z wrażliwością i inteligencją życia roślinnego, stworzeniem i losem wszechświata oraz naszą śmiertelnością. Te obrazy mogą być bardzo niepokojące dla pacjentów. Ludzie widują duchy i martwe ciała. W Afryce mawia się, że ibogaina pozwala przeżyć »kontrolowaną śmierć«. Idziesz do krainy zmarłych, rozmawiasz ze zmarłymi przodkami i uzyskane informacje przenosisz do naszego świata, aby je wykorzystać we własnym życiu”.

Druga faza

„To faza introspekcji, trwająca nawet 24 godziny. Objawy odstawienia opiatów i głód narkotykowy prawie całkowicie zanikają. Ibogaina ma bardzo silne działanie antydepresyjne, więc osoby znajdujące się pod jej wpływem przez dłuższy czas mają dobry nastrój.

Jeżeli chodzi o różnicę między ibogainą a ayahuaską, wydaje mi się, w przypadku ibogainy faza introspekcyjna jest bardziej zaznaczona, mimo że doświadcza jej tylko około 70% osób. Inaczej mówiąc, aż 30% osób nie ma żadnych wizji. Nie wiem, jakie są statystyki dotyczące ayahuaski, ale pod tym względem jej psychodeliczne działanie jest prawdopodobnie bardziej spójne".

Trzecia faza

„Trzecia faza, do której dochodzi już po opuszczeniu kliniki, jest nazywana »doświadczeniem wolności« albo »oknem możliwości«, ponieważ noribogaina (metabolit ibogainy) utrzymuje się w organizmie i działa jeszcze przez 3 miesiące po terapii, sprzyjając utrwaleniu się nowych schematów zachowań i nawyków. Ten etap jest też nazywany fazą integracji, ponieważ pacjent podejmuje działania niezbędne do utrwalenia pozytywnych zmian zapoczątkowanych doświadczeniem psychodelicznym. Ważne jest, aby w tej fazie wykorzystywać możliwości uczenia się i rozwoju oraz wyrabiać nawyki sprzyjające utrzymaniu samokontroli po ustaniu działania noribogainy".

DLACZEGO IBOGAINA JEST TAK ZASKAKUJĄCO SKUTECZNA Z BIOCHEMICZNEGO PUNKTU WIDZENIA?

„[Ibogaina] nie maskuje objawów odstawienia, tak jak leki substytucyjne. Na przykład kiedy osoba uzależniona od heroiny przyjmuje metadon, nie odczuwa tych objawów, ale kiedy tylko przestaje zażywać lek, one wracają. W przypadku ibogainy jest inaczej. Zażywasz ją i zespół abstynencyjny znika – 90% objawów zostaje całkowicie wyeliminowanych. Z tego wynika,

że ibogaina przywraca receptory do stanu, w którym się znajdowały, zanim osoba uzależniona zaczęła brać narkotyki. Przywraca ich prawidłową strukturę i uzdrawia je. Wydaje się, że ibogaina wpływa na niemal wszystkie ważne neuroprzekaźniki, przede wszystkim za pośrednictwem receptorów opioidowych, NMDA, serotoninowych, sigma i nikotynowych. Znany badacz ibogainy, dr Kenneth Alper [z wydziału medycyny Uniwersytetu Nowojorskiego], formułuje w swoich prezentacjach tezę, że niektóre aspekty działania tej substancji negują tradycyjne paradygmaty w farmakologii".

TF: Zauważyłem, że mikrodawkowanie zwiększa mój „poziom szczęścia" o 5–10% w stosunku do normalnego, biorąc pod uwagę moje odczucia subiektywne. Ten stan utrzymuje się przez kilka dni po zażyciu. Wstępnie łączy się ten efekt z regulacją receptorów opioidowych μ. Podczas jednego z badań stwierdzono: „[...] istnieją dowody in vivo na możliwą interakcję ibogainy z receptorem opioidowym μ po jej przekształceniu do postaci noroibogainy[13]".

MARTIN: „[W terapii uzależnień chemicznych] sprawdza się tylko w przypadku opiatów. Odnotowaliśmy też korzystne działanie wobec niektórych leków psychiatrycznych, ale nie benzodiazepin i alkoholu. Objawy odstawienia tych dwóch substancji są tak naprawdę zbyt niebezpieczne. Kiedy ktoś dostaje drgawek, to oznacza delirium tremens, które może się skończyć śmiercią. Sytuacja jest więc delikatna i ktoś, kto jest fizycznie uzależniony od alkoholu, nie powinien zażywać ibogainy. Najpierw musi przejść detoksykację, a dopiero potem można mu podać ibogainę w celu uzyskania korzyści psychologicznych i antyuzależnieniowych".

NIE TRWOŃ TEGO DOŚWIADCZENIA – DZIEL SIĘ NIM OSZCZĘDNIE

Dan usilnie zaleca, żeby po przebytym potężnym doświadczeniu psychodelicznym **nie trwonić go**. Jak wyjaśnia:

„Traktuj to jako bardzo osobiste doświadczenie i nie opowiadaj o nim wszem wobec. Jeżeli uznasz, że powinieneś się nim z kimś podzielić, opowiedz o tym, co przeżyłeś, osobie zdolnej zrozumieć, że odbyłeś zmieniającą życie podróż, i potrafiącej cię w tym wesprzeć.

[Wybierz osoby, które] nie będą cię wyśmiewać, osądzać ani tym bardziej ścigać, ponieważ reakcja otoczenia wpłynie na to, jaki posmak zostanie ci po tym doświadczeniu. Bardzo wiele ludzi pragnie podzielić się ze światem swoimi doznaniami, ale reakcje nie zawsze są pozytywne. To źle wpływa na uzdrawiający charakter tego przeżycia".

ŹRÓDŁA

Heffter Research Institute (heffter.org): Najbardziej rozległe kontakty utrzymuję właśnie z tą organizacją. Założona i prowadzona głównie przez naukowców i lekarzy, ułatwia prowadzenie nowatorskich badań na uniwersytetach Johnsa Hopkinsa, Nowojorskim, Zuryskim i innych.

MAPS (maps.org): Założone w 1986 roku Multidisciplinary Association for Psychedelic Studies (MAPS) jest instytucją badawczą i edukacyjną typu non profit zajmującą się tworzeniem warunków medycznych, prawnych i kulturowych umożliwiających ludziom czerpanie korzyści z uważnego stosowania substancji psychodelicznych i marihuany.

ICEERS (iceers.org): Głównym celem działającego w Hiszpanii Inter-national Center for Ethnobotanical Education, Research, and Service jest udostępnianie etnobotanicznej wiedzy kultur pierwotnych (zwłaszcza na temat ibogi i ayahuaski) zachodniej nauce i medycynie.

GITA (ibogainealliance.org): Global Ibogaine Therapy Alliance to międzynarodowa grupa dostawców, badaczy i zwolenników ibogainy. Niedawno opublikowała pierwszy ujednolicony standard opieki terapeutycznej w leczeniu ibogainą.

POLECANE LEKTURY ZWIĄZANE Z TEMATEM

Singing to the Plants: A Guide to Mestizo Shamanism in the Upper Amazon Stephana V. Beyera. W podcaście nie było mowy o tej książce, ale to najbardziej wyczerpująca lektura na temat ayahuaski, jaką znalazłem.

Kosmiczna spirala Jeremy'ego Narby'ego.

Autobiografia jogina Paramahansy Yoganandy. Była to jedna z najważniejszych książek przeczytanych przez Dana podczas pobytu w dżungli. Na życzenie Steve'a Jobsa rozdawano ją osobom biorącym udział w jego pogrzebie.

Podróż do domu: autobiografia amerykańskiego swamiego Radhanatha Swamiego.

Ibogaina: uzdrawiająca moc wizji Petera Franka.

Tryptamine Palace: 5-MeO-DMT and the Sonoran Desert Toad Jamesa Oroca. Martin uważa ją za fantastyczną lekturę, ponieważ opisuje doświadczenia z 5-MeO-DMT z perspektywy buddyzmu i hinduizmu.

Ropucha i jaguar Ralpha Metznera. Krótka książka poświęcona 5-MeO-DMT, napisana przez pioniera badań nad substancjami psychodelicznymi i terapii z ich wykorzystaniem.

KELLY STARRETT

Dr Kelly Starrett (TW/IG: @mobilitywod, mobilitywod.com) jest jednym z moich ulubionych trenerów. Trenował miłośników crossfitu łącznie przez 150 tysięcy godzin w ciągu 11 lat w siłowni San Francisco CrossFit, którą założył wraz z żoną w 2005 roku. To jedna z 50 pierwszych placówek posiadających akredytację CrossFit Inc., wśród ponad 10 tysięcy istniejących obecnie na świecie. Klientami Kelly'ego są mistrzowie olimpijscy, kolarze startujący w Tour de France, olimpijscy rekordziści świata w podnoszeniu ciężarów, medaliści zawodów crossfitowych, zawodowi tancerze baletowi i żołnierze z elitarnych jednostek. Kelly jest skarbnicą krótkich, celnych sentencji oraz autorem bestsellera *Bądź sprawny jak lampart*.

Duchowe zwierzę: lew z trzema lotosami

ZA KULISAMI

- Przed rozpoczęciem nagrywania naszego drugiego podcastu Kelly zaproponował mi filiżankę kawy. Kiedy ją wypiłem, pokazał mi butelkę: był to koncentrat przygotowany na zimno, przeznaczony do rozcieńczania. Jednym haustem połknąłem odpowiednik pięciu porcji naparu! Kelly nazywa to „filiżanką grozy". Włączyłem nagrywanie i po chwili zacząłem się pocić jak ścigany przez stado hien.
- Kelly wykonywał salta w tył przy masie ciała wynoszącej 105 kilogramów. Przy tej samej masie dzięki uprzejmości Briana McKenziego (strona 132) ukończył ultramaraton bez biegów treningowych dłuższych niż 5 kilometrów. Kelly zarzuca bez przysiadu 165 kilogramów, ale ze względu na chory nadgarstek jedną rękę trzyma zgiętą w poprzek klatki piersiowej jak do salutu.
- Wypija niewiarygodnie dużo wody i kiedy tylko może, dodaje do niej odrobinę soli. Dlaczego? Groźniejsza od odwodnienia jest hiponatremia, czyli niedobór sodu we krwi. Oto cytat z wyników badań przeprowadzonych przez Christophera Almonda i jego współpracowników, opublikowanych w 2005 roku w „New England Journal of Medicine": „Hiponatremia okazała się ważną przyczyną śmierci podczas biegu oraz niebezpiecznych dla życia chorób występujących wśród maratończyków[14]".
- Kelly jest wielkim fanem literatury fantasy i science fiction. Zna na wylot *Diunę* Franka Herberta i *Diamentowy wiek* Neala Stephensona. Z niewiadomego powodu wielu mężczyzn opisanych w tej książce lubi właśnie te dwie powieści. Kelly ma córki i w kontekście drugiej wymienionej książki, której bohaterką jest młoda dziewczyna, przysłał mi SMS-a: „Jak wychować dziewczyny,

które wywodząc się z systemu, zniszczą go, zastępując lepszym?”.

SZTYWNY CZY NIE?

Człowieku, jeśli budzisz się rano bez erekcji, to masz problem. Tak czy nie? Nie ma stanów pośrednich. Sztywny czy nie?

TF: Monitorowanie stanu własnego zdrowia nie musi być skomplikowane. Łatwo przeoczyć ważne sygnały ostrzegawcze, koncentrując się na dokładnych badaniach krwi, genetyce itd. Dla mężczyzny poranna erekcja jest prostym, ale bardzo dobrym wskaźnikiem jakości snu, zdrowia hormonalnego (GH, FSH, testosteron), prawidłowości cyklu dobowego i innych aspektów zdrowia.

TEST PRZYSIADU OGNISKOWEGO

„Jeżeli nie potrafisz zrobić przysiadu prawie do samej ziemi ze złączonymi stopami i kolanami, to oznacza, że masz ograniczony zakres ruchu w biodrach i kostkach. To prowadzi do urazów bioder, zapalenia rozcięgna podeszwowego, naderwania ścięgna Achillesa, naciągnięcia mięśni łydki itd. To cholernie poważny problem i należy mieć obsesję na punkcie jego rozwiązania”.

Najbardziej niebezpiecznym sportem dla mężczyzny w średnim wieku jest trening na bieżni [ponieważ w skrajnych pozycjach ruchu, do których jego ciało nie jest przyzwyczajone, mięśnie pracują z dużą siłą].

PRZYSIADY ZE SZTANGĄ NAD GŁOWĄ

„[Greg] Glassman [twórca CrossFit] cenił je i uważał za jedno z najważniejszych ćwiczeń. Jeden z pierwszych, najlepszych zestawów w crossficie – nazywał się chyba »Nancy« – składał się z biegu na 400 metrów oraz 15 przysiadów ze sztangą nad głową, z obciążeniem 43 kilogramów. Wygląda niewinnie? Spróbuj [powtórzyć tę sekwencję] 5 razy. Szybko się przekonasz, że możesz nadrabiać miną przez trzy cykle. Potem jednak, w miarę jak będziesz coraz bardziej zmęczony, będziesz miał coraz większe trudności z utrzymaniem pozycji, zaczniesz się chwiać. Stracisz możliwość kompensacji. Zrobi się naprawdę niekomfortowo; zaczniesz cierpieć. […]

Kiedy mówimy o przysiadach ze sztangą nad głową, mam ochotę powiedzieć: »Pokaż mi, czy umiesz zrobić przysiad z wyprostowanym torsem«. To wygląda bardzo sportowo, prawda? Jeżeli musisz się bardzo mocno pochylić, żeby to zrobić, zakres ruchu twoich bioder i kostek jest niewystarczający i nie umiesz utrzymać stabilnie torsu”.

TF: Po trzech miesiącach robienia przysiadów z lekką sztangą trzymaną nad głową i blisko ustawionymi stopami oraz przysiadów kozackich (strona 126) zbliżyłem się o 99% do zdania wyżej opisanego „testu przysiadu ogniskowego”. Moja lewa kostka jednak nadal nie jest w pełni sprawna.

„JEŻELI NIE MOŻESZ ODDYCHAĆ, NIE ZNASZ POZYCJI”

Inaczej mówiąc, jeżeli w danej pozycji nie potrafisz swobodnie oddychać, to znaczy, że nie opanowałeś jej po mistrzowsku.

NAJBARDZIEJ MOBILIZUJĄCE ĆWICZENIA NA KAŻDY DZIEŃ

„Oto kilka rzeczy, które powinieneś robić każdego dnia:

1. Robienie kocich grzbietów może przynieść korzyści każdemu. To łatwe, statyczne ćwiczenie rozciągające, które ułatwia zachowanie prawidłowej postawy i pozbycie się nawyku siedzenia z zaokrąglonymi plecami.
2. Spędzaj jak najwięcej czasu w wypadzie. [**TF:** Prostym sposobem na zaliczenie tego punktu jest wykonywanie przed treningiem ćwiczenia »chodzący Spiderman«, wymyślonego przez Erica Cresseya. Przed zmianą stron dotykam podłogi wewnętrzną częścią łokcia. To pomaga także zwiększyć elastyczność przed ćwiczeniem AcroYogi].
3. »Ugniataj« swój brzuch na wałku albo piłce lekarskiej, żeby się przestawić na tryb snu przed pójściem do łóżka. [**TF:** To naprawdę świetnie się sprawdza jako pomoc w zasypianiu. Moje ulubione narzędzie, piłka do masażu MobilityWOD Supernova 120 mm, zostało zaprojektowane przez Kelly'ego. Amelia Boone (strona 35) nigdzie się bez niej nie rusza].
4. Wewnętrzna rotacja barków jest bardzo ważna. Rozgrzewka Burgenera pomoże ci ocenić, czy masz tu pełen zakres ruchu.

Wykonywanie wszystkich tych ćwiczeni nie powinno sprawiać żadnych problemów".

„ZAKŁADANIE SKARPET UCISKOWYCH PO TRENINGU ZMIENIA WSZYSTKO"

Kelly lubi markę SKINS.

HIGIENA SNU

Ciemno znaczy CIEMNO. „Przeprowadzano badania, w czasie których świecono wskaźnikiem laserowym na tył kolana śpiącej osoby i ona się budziła. To światło. Nie możesz mieć telefonu w sypialni. Nie możesz mieć telewizora. Musi być ciemno, tak ciemno jak… w nocy".

Łóżko powinno być miękkie. „Współcześni ludzie muszą spać na miękkich materacach. Idealny byłby hamak. Powinieneś budzić się rano ze świetnym samopoczuciem bez konieczności rozluźniania dolnej części pleców. Większość sportowców i zwykłych ludzi jest wrażliwa na rotację wewnętrzną ze względu na sprzyjający jej trening (np. bieganie, skakanie, przysiady) lub zbyt długie siedzenie. Spanie na twardym łóżku utrzymuje ciało w rotacji wewnętrznej, czyli wywołuje skutek przeciwny do pożądanego. Oczywiście w idealnej sytuacji powinniśmy móc przespać się na twardej podłodze i obudzić się w świetnej formie, ale przez siedzenie i brak aktywności nie jesteśmy już takimi ludźmi, jak kiedyś".

Wskazówki Kelly'ego dotyczące wyboru materaca

- Idealny byłby najmiększy materac, jaki zdołasz znaleźć, ale unikaj wykonanych z samej pianki memory, ponieważ ona blokuje ciało w rotacji wewnętrznej.
- Połóż się na materacu w sklepie na 5 minut. Jeżeli będziesz musiał skrzyżować nogi w kostkach, materac jest za twardy. [**TF:** Kelly wybrał dla siebie jeden z modeli materacy marki Stearns and Foster].
- Jeżeli musisz spać z poduszką pod nogami, żeby zapewnić sobie zgięcie tułowia, potrzebujesz miększego łóżka. Powinieneś też skupić się na otwarciu bioder zrotowanych do wewnątrz.

PULSOKSYMETR – ZA I PRZECIW

Kelly używa rano oprogramowania Restwise z pulsoksymetrami (służącymi do pomiaru nasycenia krwi tlenem) w celu określenia, czy jego sportowcy powinni ćwiczyć, czy nie. Ta technologia umożliwia znalezienie odpowiedzi na pytanie (wraz z błyskotliwą puentą): „Czy trenuję zbyt ciężko, czy nie dość ciężko?". Producent twierdzi, że sportowcy używający jego systemu zdobyli w sumie 62 tytuły mistrzów świata. System jest bardzo misterny, ale warto zauważyć jedną prostą zależność: jeżeli odczyt z pulsoksymetru jest o 1–2 punkty niższy niż zwykle, może to sygnalizować zapalenie płuc albo po prostu początek przeziębienia. W takiej sytuacji lepiej zrezygnować z treningu.

POLECANA MULTIWITAMINA

Oparta na naturalnych składnikach Nutriforce WODPak (firmy Nutriforce Sports).

JEDEN ZE SPOSOBÓW NA PRZEWLEKŁY BÓL – WYKONUJ TROCHĘ INNY RUCH NIŻ TEN, KTÓRY WYWOŁAŁ URAZ

„Ruch i ból są mapowane przez mózg. Na przykład jeżeli doświadczasz bólu przez miesiąc podczas wykonywania konkretnego ruchu, jest to ból przewlekły. Mózg zaczyna łączyć ścieżkę bólu ze ścieżką motoryczną i wkrótce są one nierozerwalnie ze sobą związane. Mózg zapamiętuje, który ruch wywołuje ból (wywołał uraz) i nawet po wyleczeniu urazu każde powtórzenie tego ruchu wywołuje uczucie bólu. Jednym ze sposobów pomagania ludziom w zwalczaniu przewlekłego bólu jest pokazanie im nowego programu motorycznego (np. wykonywanie przysiadów z kolanami blisko siebie)".

KUP DZIECIOM PŁASKIE BUTY

Kup dzieciom (i sobie) płaskie buty, w których pięta i palce będą w jednakowej odległości od ziemi. Osobiście noszę buty marki Vans, a moim ulubionym modelem są buty do skatingu Vans Classic Slip-On (uniseks, z gumową podeszwą). W ostateczności można w nich iść na wycieczkę, a nawet na spotkanie biznesowe, jeśli nie chcesz brać w podróż zbyt dużego bagażu. Kelly tłumaczy, dlaczego płaskie buty są ważne: „Nie należy narażać dzieci na długotrwałe skrócenie ścięgien Achillesa przez noszenie złych butów. W przyszłości poskutkuje to zbyt małym zakresem ruchu w kostce. Kup dzieciom buty Vans, Chuck Taylors albo podobne. Powinny jak najwięcej chodzić w płaskich butach albo na bosaka”.

Kiedy osiągasz cel, praca staje się trudniejsza.

PAUL LEVESQUE (TRIPLE H)

Paul Levesque, bardziej znany jako Triple H (TW/FB/IG: @TripleH), jest 14-krotnym mistrzem świata we wrestlingu federacji World Wrestling Entertainment (WWE). Obecnie jest wiceprezesem WWE ds. poszukiwania talentów, wydarzeń na żywo i spraw kreatywnych.

Duchowe zwierzę: lew

ZA KULISAMI

Paul ma troje dzieci, a sprawy biznesowe i rodzinne zajmują mu dużo czasu. Zwykle zaczyna więc trening na siłowni między godziną 22 a 1 w nocy razem z Joe DeFranco, który pojawił się w *4-godzinnym ciele*, w rozdziale „Świetny wynik testów do NFL". Paul wstaje około 6 rano i zaczyna kolejny dzień. Jednym z jego ulubionych ćwiczeń rozgrzewkowych są przysiady kozackie (strona 126) bez obciążenia.

Dzieci nie robią tego, co mówisz. Robią to, co widzą. Dajesz im przykład swoim życiem.

KETOGENICZNE „FRAPPUCCINO"

Paul często pracuje z kulturystą Dave'em „Jumbo" Palumbo nad dietą podczas przygotowań do WrestleManii, największej dorocznej imprezy organizowanej przez WWE (w 2016 roku wzięło w niej udział ponad 100 tysięcy uczestników). Dave namówił go na stosowanie diety ketogenicznej. Paul opracował dla siebie przepis na zdrowe „frappuccino" zaspokajające jego potrzeby:

„Używam proszku proteinowego firmy Species Nutrition [należącej do Palumbo]. Co rano schodzę do kuchni, mieszam dwie miarki białka serwatkowego [Isolyze] z lodem, kawą instant ze Starbucksa, odrobiną oleju z makadamii i robię koktajl. To na początek dnia".

PRZEZWYCIĘŻANIE SKUTKÓW ZMIANY STREF CZASOWYCH

W okresie największej aktywności Paul spędzał w podróży ponad 260 dni w roku, występując każdego wieczora w innym mieście. Oto jedna z jego zasad:

„Po wylądowaniu natychmiast meldowałem się w hotelu. Kiedy tylko odebrałem klucze do pokoju, pytałem, czy mają siłownię i czy jest otwarta. Nawet 15 minut pedałowania na rowerku stacjonarnym pozwalało mi zresetować ciało. Szybko się nauczyłem, że kiedy tak robię, nie odczuwam skutków zmiany stref czasowych".

TF: Wydaje mi się, że to naprawdę działa, nawet jeśli ćwiczę o pierwszej w nocy przez kilka minut. Nie znam mechanizmu fizjologicznego, ale korzystam z tej metody.

CZY TO MARZENIE, CZY CEL?

„[Evander Holyfield] opowiadał mi, że jego trener powiedział mu pierwszego dnia zajęć: »Możesz być następnym Muhammadem Alim. Chcesz?« Evander odparł, że musi zapytać mamy. Poszedł do domu, wrócił i powiedział, że chce. Trener na to: »W porządku. To twoje marzenie czy cel? Bo jest różnica«.

Nigdy wcześniej nie słyszałem, żeby ktoś tak stawiał sprawę, ale zapadło mi to w pamięć. Tak bardzo, że teraz sam pytam moje dzieci, czy to, o czym myślą, jest ich marzeniem, czy celem. Ponieważ marzenie to coś, o czym fantazjujesz i co prawdopodobnie nigdy się nie zdarzy. Kiedy masz cel, opracowujesz plan działania, ciężko pracujesz i go osiągasz. Zawsze patrzyłem na moje sprawy w ten sposób. Ludzie sukcesu, którzy byli dla mnie wzorem do naśladowania, mieli uporządkowane cele i realizowali plany pozwalające je osiągnąć. Myślę, że to najbardziej zaimponowało mi u Arnolda [Schwarzeneggera]. To imponuje mi u mojego teścia [Vince'a McMahona]".

ZAMARTWIANIE SIĘ W OSTATNIEJ CHWILI NICZEGO NIE ZMIENI

„Przyjaźnię się z Floydem Mayweatherem i któregoś dnia, chyba kiedy walczył z Marquezem, odprowadzałem go do ringu. Chciałem zobaczyć, jak się przygotowuje, i przyjechaliśmy na miejsce trochę wcześniej. Podeszli do mnie jego ludzie i powiedzieli, że Floyd chciałby się ze mną przywitać i chwilę porozmawiać. Poszliśmy więc ze Steph – moją żoną – na zaplecze, do jego szatni. Leżał na kanapie i oglądał mecz koszykówki. Przywitaliśmy się i poprosił, żebyśmy usiedli. Pogadaliśmy przez chwilę, ale za nic w świecie nie chciałem mu przeszkadzać. Wiedziałem przecież, że czeka go bardzo trudna walka.

Kiedy tylko rozmowa na chwilę przycichła, powiedziałem: »No dobra, to już nie zawracamy ci głowy. Zmywamy się i wrócimy, kiedy przyjdzie czas na odprowadzenie cię na ring«. A on na to: »Człowieku, nie musicie się zmywać. Posiedźcie jeszcze. Fajnie się gada«. Był całkowicie zrelaksowany.

W czasie następnej pauzy w rozmowie znowu powiedziałem: »W porządku, Floyd, lecimy. Nie chcemy przeszkadzać«, a on tak jak poprzednio zaczął protestować: »Hunter, przecież ci mówię: po prostu się relaksuję, oglądając mecz«. Zapytałem, czy nie jest podenerwowany, a w odpowiedzi usłyszałem: »Dlaczego miałbym być podenerwowany? Albo jestem gotowy do walki, albo nie. Zamartwianie się w ostatniej chwili niczego nie zmieni. Zgadza się? Będzie, co ma być. Albo zrobiłem wszystko, co mogłem, żeby się przygotować, albo nie«”.

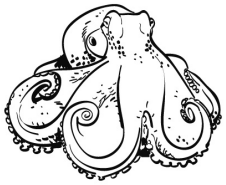
TF: Whitney Cummings (strona 557) w podobnym tonie mówi o ważnych występach przed publicznością: „Nie wykonuję pracy w czasie występu. Wykonywałam ją przez 3 poprzednie miesiące, a teraz tylko pokazuję efekty”.

WAŻNA LEKCJA OD JEGO WCZESNEGO MENTORA, KILLERA KOWALSKIEGO

„Powiedział mi wiele ważnych rzeczy, które teraz powtarzam młodym chłopakom. [...] Na przykład jeśli nie robisz czegoś dobrze, w ogóle się za to nie zabieraj, o ile nie chcesz się doskonalić". Często obserwuję chłopaków walczących w ringu i na ich widok przychodzi mi do głowy jedna myśl: »On nie robi tego dobrze i wciąż powtarza te same błędy«. Nie powinno się tak robić".

TF: Dzięki temu podczas mojej kwartalnej samooceny zacząłem zadawać sobie pytanie o rzeczy, które wciąż robię, chociaż nie jestem w nich zbyt dobry. Czy powinienem się w nich doskonalić, zrezygnować z nich, czy powierzyć komuś innemu?

Nauczyłam się ważnej sztuczki: żeby wybiegać myślą w przyszłość,trzeba umieć patrzeć za siebie. Przeciwieństwem zabawy nie jest praca, tylko depresja.



JANE MCGONIGAL

Dr Jane McGonigal (TW: @avantgame, janemcgonigal.com) jest naukowcem współpracującym z Institute for the Future oraz autorką bestsellera z listy dziennika „New York Times” *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. O jej pracy pisano w „The Economist”, „Wired” i dzienniku „New York Times”. „Business Week” umieścił ją na liście dziesięciu największych innowatorów, których warto obserwować, a „Fast Company” uznał za jedną ze 100 najbardziej kreatywnych osób w biznesie. Jej wystąpienie na konferencji TED wyświetlono ponad 10 milionów razy.

Duchowe zwierzę: ośmiornica kokosowa

TETRIS JAKO TERAPIA

Masz problemy z zasypianiem? Spróbuj pograć przez 10 minut w Tetrisa. Z najnowszych badań wynika, że Tetris – albo Candy Crush Saga lub Bejeweled – pomaga pozbyć się z głowy negatywnych wizualizacji. To może mieć zastosowanie w zwalczaniu uzależnień (takich jak przejadanie się), zapobieganiu występowania zespołu stresu pourazowego lub, w moim przypadku, zwalczaniu bezsenności w początkowym stadium. Jak tłumaczy Jane, dzięki intensywności wizualnej tych gier oraz konieczności rozwiązywania w nich problemów:

„Masz później przed oczami obrazy z gier [np. spadające klocki albo elementy zamieniające się miejscami]. One zajmują ośrodek przetwarzania obrazów w mózgu, dzięki czemu nie możesz sobie wyobrażać tego, czego w danej chwili chcesz [albo co jest przedmiotem twojej obsesji, ponieważ takie rzeczy również pojawiają się w postaci obrazów]. Ten efekt może się utrzymywać przez 3–4 godziny. Okazuje się też, że jeśli zagrasz w Tetrisa po zobaczeniu jakiegoś traumatycznego zdarzenia [idealnie w ciągu 6 godzin po nim, ale wykazano, że mogą to być nawet 24 godziny], jego obrazy nie będą cię prześladowały i wystąpią słabsze objawy zespołu stresu pourazowego”.

MAŁO ZNANY FAKT

Przeprowadziłem wywiady z dwiema osobami mającymi bliźniacze rodzeństwo: z Jane McGonigal i Caroline Paul (strona 536). Obie doświadczały w czasie rzeczywistym „niesamowitych przeżyć na odległość”: odczuwały doświadczenia rodzeństwa.

* Polecane filmy dokumentalne

G4M3RS: A Documentary (można go znaleźć na YouTubie)
The King of Kong

TF: Drugi z tych filmów jest też ulubionym dokumentem Kevina Kelly'ego (strona 549).

* Najczęściej darowane lub polecane książki

Finite and Infinite Games Jamesa Carse'a;
Suffering Is Optional Cheri Huber.

TF: Cheri prowadzi także podcast zatytułowany Open Air.

* Najlepszy niedawny zakup za 100 dolarów?

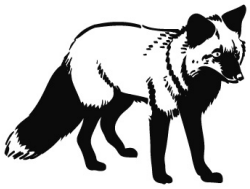
Nosidełko dla dzieci BabyBjörn.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„»Każde użyteczne zdanie na temat przyszłości powinno na pierwszy rzut oka wydawać się absurdalne« Jima Datora. Ponadto »W przewidywaniu przyszłości znacznie lepiej mieć bujną wyobraźnię niż rację« Alvina Tofflera. Obaj są słynnymi futurologami. Przytoczone cytaty przypominają mi o tym, że pomysły, które mogą zmienić świat, większości osób wydadzą się absurdalne, a najbardziej pożyteczna praca, jaką mogę wykonać, polega na przesuwaniu granicy tego, co jest uważane za możliwe. Jeżeli większość uważa to, co robię, za rozsądne, moja praca nie jest wystarczająco kreatywna i innowacyjna!"

* Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?

„To, że nigdy nie należy nikogo ani niczego publicznie krytykować, chyba że w grę wchodzą kwestie moralne lub etyczne. Każda negatywna uwaga może w najlepszym wypadku zepsuć komuś dzień, a w gorszym złamać komuś serce albo po prostu zmienić potencjalnego przyszłego sprzymierzeńca w kogoś, kto nigdy nie zapomni ci tego, że byłeś niemiły albo niesprawiedliwy. Dziś bardzo łatwo narzeka się na innych i krytykuje ich w mediach społecznościowych albo prześladuje się ludzi za wyimaginowane uchybienia. Nie robię takich rzeczy. Krytykowanie świata nie jest moją rolą i nie chciałabym zrazić do siebie przyszłych sprzymierzeńców”.



ADAM GAZZALEY

Dr Adam Gazzaley (FB/TW: @adamgazz, neuroscape.ucsf.edu) studiował medycynę i zrobił doktorat z neurologii w Mount Sinai School of Medicine w Nowym Jorku, a następnie odbył dodatkowe studia z neurokognitywistyki na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. Obecnie jest dyrektorem laboratorium neurokognitywistycznego Gazzaley Lab na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Francisco.

Dr Gazzaley jest współzałożycielem i głównym doradcą naukowym firmy Akili Interactive, zajmującej się tworzeniem terapeutycznych gier wideo, a także współzałożycielem i głównym specjalistą ds. naukowych w JAZZ Venture Partners, spółce inwestującej w eksperymentalne technologie zwiększające możliwości ludzkiego organizmu. Ponadto jest doradcą naukowym w kilkunastu firmach z sektora nowoczesnych technologii, w tym Apple, GE, Magic Leap i Nielsen.

Duchowe zwierzę: srebrny lis

ZA KULISAMI

Adam zawarł z Kevinem Rose'em (strona 404) zakład dotyczący przyszłości rzeczywistości wirtualnej. Adam jest optymistą, Kevin pesymistą. Stawką jest butelka 25-letniej whisky Suntory Hibiki, którą można kupić tylko w Japonii. Zamierzają tam polecieć i wypić ją razem, więc – jak to ujął Kevin – nikt nie będzie przegrany.

CZŁOWIEK UŻYWA TYLKO 10% MÓZGU? NIEZUPEŁNIE...

„W najbardziej złożonej strukturze we wszechświecie nie ma wolnych działek czekających na to, aż ktoś coś na nich zbuduje. Wszystkie zasoby mózgu są przez cały czas w użyciu, a sposób ich zastosowania jest tak złożony, że sami jeszcze nie potrafimy go zrozumieć".

JAK ZATRUDNIA LUDZI NA WOLNE STANOWISKA W SWOIM LABORATORIUM

„Nie mam żadnej określonej procedury. Wiele zależy od tego, czy poczuję jakieś powinowactwo z osobą opowiadającą o tym, co robi i co ją interesuje. Zwykle zaczynam właśnie od tego. **»Jakie zagadnienie, o którym myślisz, naprawdę cię ekscytuje?«** Bardziej ciekawi mnie to, co ludzi napędza, motywuje i sprawia, że chcą rano wstawać z łóżka, niż klasyczna lista osiągnięć w życiorysie".

OD SAMEJ PRACY CZŁOWIEK TYLKO GŁUPIEJE

Od 2008 roku Adam organizuje przyjęcie dla znajomych (zwykle zaprasza 40–80 osób) w każdy pierwszy piątek miesiąca. Częstuje ich najróżniejszymi alkoholami, a jego ulubionym jest obecnie żytnia whiskey. Podczas naszej rozmowy polecił mi markę **Whistle Pig**.

„Żytnia whiskey jest interesująca, ponieważ to ona dominowała w Ameryce w czasach przed prohibicją, kiedy gorzelnictwo kwitło głównie na północy – w Pensylwanii, Vermont, Nowym Jorku itd. – gdzie żyto ma najlepsze warunki. Potem, wraz z nadejściem prohibicji, produkcja przeniosła się na południe, gdzie rośnie kukurydza, nastąpiła eksplozja popularności bourbona i ten alkohol zajmuje do dzisiaj pierwsze miejsce. Niemniej żytnia whiskey wraca do łask i bardzo mnie to cieszy".

* Ulubiony film dokumentalny

Adam został naukowcem dzięki serialowi Carla Sagana *Kosmos*. Podobnie było w przypadku wielu innych ludzi nauki, z którymi przeprowadzałem wywiady. [**TF:** Neil deGrasse Tyson zrealizował nową, równie spektakularną wersję tego serialu].

„To było naprawdę mocne, przyjacielskie wprowadzenie w skomplikowane, cudowne sprawy, które pasjonowały mnie w dzieciństwie. Oglądałem ten serial z moim tatą. Bardzo mocno nas to połączyło. [Sagan] opowiadał bardzo wciągająco i to właśnie on sprawił, że zapragnąłem zostać naukowcem".

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 30-latkowi?

„Powiedziałbym sobie, żeby się nie bać. Chodzi o to, że mamy szansę dokonać na tym świecie wspaniałych rzeczy, a strach przed pomyłką, popełnieniem błędu albo nieudolnym działaniem powstrzymuje nas przed tym. Trzeba być nieustraszonym”.

Aby nadać tej wypowiedzi odpowiedni kontekst, przytoczę to, co Adam powiedział trochę wcześniej w trakcie naszej rozmowy: „Chcę w miarę możliwości dokonywać fundamentalnych przełomów. Jeżeli myślisz w ten sposób, jeżeli rzucasz sobie takie wyzwania, jeżeli chcesz wykorzystać tę niewielką ilość czasu, jaką masz tutaj do zagospodarowania, w celu osiągnięcia czegoś wartościowego, to **jedynym sposobem staje się prowadzenie badań, które inni ludzie uznaliby za ryzykowne albo nawet ryzykanckie. To po prostu część gry**”.

5 NARZĘDZI UMOŻLIWIAJĄCYCH SZYBSZE ZASYPIANIE I LEPSZY SEN

Jako długoletnia ofiara bezsenności próbowałem wszystkiego, co umożliwiłoby mi szybsze zasypianie i dłuższe spanie.

Oto pięć sposobów, które się sprawdziły. Celowo pomijam melatoninę i leki na receptę, których staram się nie używać, chyba że muszę się przystosować do dużej różnicy stref czasowych. Stosuję poniższe metody w kolejności, w jakiej znalazły się na liście, zaczynając 60–90 minut przed pójściem do łóżka. Odrzuć te, które ci się nie spodobają i wypróbuj pozostałe.

(Opcjonalnie) Jeżeli mam kogoś do towarzystwa, AcroYoga

Jestem bazą i podnoszę partnera lub partnerkę na kilka minut do pozycji złożonego liścia (szczegóły na stronie 92). Po całym dniu siedzenia to ćwiczenie umożliwia umieszczenie główki kości udowej z powrotem na właściwym miejscu w biodrze. Następna czynność nie eliminuje tego efektu.

Dekompresja kręgosłupa

Codziennego rozprężania kręgosłupa nauczyłem się od Jerzego Gregorka – pochodzącego z Polski ponad 60-

letniego rekordzisty olimpijskiego w podnoszeniu ciężarów. Napisał on książkę *The Happy Body*, przedstawiającą program porannych ćwiczeń zwiększających mobilność, z którego korzystam prawie codziennie, tak samo jak Naval Ravikant (strona 631, to on przedstawił mnie Jerzemu). Jerzy uważa zwisanie głową w dół za obowiązkowy element po każdym treningu z obciążeniem. Warto wiedzieć, że przy masie ciała wynoszącej 61 kilogramów Jerzy potrafi podrzucić nad głowę kilkaset funtów i skończyć w idealnym przysiadzie z tyłkiem na piętach. Z nieco mniejszym obciążeniem zrobi to na platformie równoważnej (używa Indo Board). Jest bezkompromisowy, szczery i rzeczowy do bólu. Przed pierwszą sesją treningową, którą z nim odbyłem, usiedliśmy, żeby się napić herbaty (pije tylko czarną herbatę Mariage Frères Marco Polo) i omówić cele. W trakcie rozmowy nagle zmrużył oczy i uważnie mi się przyjrzał. Następnie sięgnął ręką ponad stołem, uszczypnął mnie w pierś i powiedział: „Jesteś za tłusty". Lubię takich ludzi.

Poniżej opisałem trzy możliwości, od najmniej do najbardziej bezpiecznej. W każdym przypadku ograniczam się do najwyżej 2–3 powtórzeń po 5–7 sekund.

1. **Buty grawitacyjne Teeter EZ-Up.** To moja ulubiona metoda i często dodatkowo trzymam w rękach ciężary (10–20 kilogramów), żeby bardziej się rozciągnąć, ale buty grawitacyjne mogą być śmiertelnie niebezpieczne, jeśli korzysta się z nich nieprawidłowo. Zrób nam wszystkim przysługę i nie zabij się. Z całą pewnością nie powinieneś z nich korzystać, jeśli nie potrafisz się podciągnąć na drążku albo dotknąć palców stóp przy wyprostowanych nogach.
2. **Stół inwersyjny (wywrotnik).** Nie używam go, ale kilku znajomych z oddziałów specjalnych zarzeka się, że robi to codziennie. Tego typu sprzęty są często

reklamowane i zdecydowanie mniej niebezpieczne niż buty grawitacyjne.

3. **Urządzenie do rozciągania pleców Lynx Portable Back Stretcher albo Teeter P3 Back Stretcher.** To przenośny gadżet o rozmiarach dużego statywu fotograficznego. Używam go kilka razy w tygodniu, kiedy zwisanie głową w dół w butach grawitacyjnych jest zbyt kłopotliwe (po późnym obiedzie) albo ryzykowne (po alkoholu). Po umieszczeniu kostek w specjalnym jarzmie należy się położyć i odpychać rękami od uchwytów, żeby rozluźnić dolny odcinek kręgosłupa. To najszybszy sposób z wymienionych, ale nie umożliwia rozciągania górnego odcinka kręgosłupa (piersiowego i szyjnego). Jeżeli masz kogoś do pomocy, świetnym substytutem jest ćwiczenie „Z miłości do nóg” opisane na stronie 92.

ChiliPad

To urządzenie pokazali mi niezależnie od siebie Kelly Starrett (strona 166) i Rick Rubin (strona 585). Rick i ja nastawiamy je na najniższą możliwą temperaturę mniej więcej na godzinę przed położeniem się do łóżka.

Wyobraźmy sobie znajomą scenę. Mężczyzna i kobieta śpią razem pod jedną kołdrą. Jej ciało rozgrzewa się do niewiarygodnej temperatury, a spod kołdry bucha żar jak z piekarnika. On zaczyna się pocić i wystawia jedną nogą spod przykrycia. 10 minut później robi mu się chłodno, więc przykrywa się z powrotem. Ten cykl może trwać w nieskończoność. Czasem mężczyzna stara się zrzucić z siebie kołdrę jak dziecko, budząc przy tym kobietę. Oboje się męczą. Temperatura snu jest bardzo indywidualną sprawą.

ChiliPad to niezwykle cienka – prawie niezauważalnie cienka – mata umieszczana pod prześcieradłem, przez którą płynie woda o dowolnie wybranej temperaturze. Są wersje dwustrefowe, w przypadku których każda z osób śpiących obok siebie może wybrać odpowiednią dla siebie temperaturę. Być może w twoim przypadku wynosi ona 13°C. A może 16°C albo 24°C? Jeżeli ci zimno, możesz podnieść temperaturę maty, zamiast narzucać na kołdrę gruby koc, pod którym druga osoba zapoci się na śmierć. Temperaturę maty można regulować w zakresie 13–43°C. Poeksperymentuj i znajdź swój złoty środek.

Kilku moich dobrych znajomych z Doliny Krzemowej nieśmiało przyznaje, że spośród wszystkich rad, których udzieliłem kiedykolwiek w moich książkach i podcastach, korzystanie z ChiliPad miało największy wpływ na jakość ich życia. Kilku innych mówi to samo o spożywaniu mieszanki miodu z octem jabłkowym, opisanej w następnym punkcie.

Miód z octem jabłkowym albo herbata Yogi Soothing Caramel Bedtime Tea albo ekstrakt z maczku kalifornijskiego

Skuteczność w twoim przypadku może być różna, ale zwykle przynajmniej jeden z wymienionych produktów działa.

Miód z octem jabłkowym. Moim ulubionym napojem uspokajającym jest mieszanka dwóch łyżek octu jabłkowego (używam marki Bragg) z jedną łyżką miodu, rozpuszczona w filiżance ciepłej wody. Przyrządzania tego napoju nauczyłem się od wspaniałego, nieodżałowanego dr. Setha Robertsa. Niektórzy czytelnicy jego książek zauważyli także duży i szybki wzrost siły podczas

treningów po kilku dniach spożywania tej mieszanki przed snem.

Herbata Yogi Soothing Caramel Bedtime. Jeżeli starasz się unikać cukru (zawartego w miodzie), ta herbata jest dobrą alternatywą. Opakowanie zostało zaprojektowane z nastawieniem na sprzedaż produktu wśród kobiet – w tak dużym stopniu, że odmówiłem wypicia tej herbaty, kiedy moja dziewczyna zaproponowała mi ją po raz pierwszy, ponieważ myślałem, że to jakaś ziołowa mikstura na bóle menstruacyjne. Kilka dni później miałem wieczorem ogromną ochotę na jakiś gorący napój o wyraźnym smaku. Wziąłem torebkę tej herbaty, zaparzałem ją przez 5 minut i szybko wypiłem. Po 10 minutach zacząłem się chwiać na nogach jak Leonardo DiCaprio w scenie z automatem telefonicznym w *Wilku z Wall Street*. Jakimś cudem doczłapałem do sypialni i zapadłem w głęboki sen. Była godzina 21. Uwaga: Ta herbata działa w ten sposób tylko na około 30% moich czytelników.

Ekstrakt z maczku kalifornijskiego. Jeżeli miód z octem jabłkowym i Yogi Bedtime Tea zawiodą, jest jeszcze plan C: kilka kropli wyciągu z maczku kalifornijskiego rozpuszczonych w ciepłej wodzie. Yogi Bedtime Tea zawiera ten ekstrakt, ale bezpośrednie spożywanie umożliwia zwiększenie dawki.

Wizualne nadpisywanie

„Wizualne nadpisywanie” to coś, co robię przed spaniem, żeby pozbyć się z głowy wszystkiego, co przewija się przed moimi oczami i uniemożliwia zaśnięcie (np. e-maili, list zadań do wykonania, kłótni, myśli o tym, co należało powiedzieć w danej sytuacji itd.). Oto dwie metody, które szczególnie dobrze się sprawdzają w moim przypadku:

10 minut gry w Tetrisa przed zaśnięciem. Podpowiedziała mi to dr Jane McGonigal (strona 176). Wystarczy bezpłatna wersja gry.

ALBO

Krótki odcinek podnoszącego na duchu serialu. Szczególnie mogę polecić pierwszy sezon *Escape to River Cottage*. Oglądałem ten serial wiele razy. Jeżeli kiedykolwiek fantazjowałeś o tym, żeby powiedzieć „pieprzę to!", rzucić pracę i wrócić na łono natury, kup go sobie w prezencie. Jeżeli kiedykolwiek marzyłeś o ucieczce z miasta i przeprowadzce do Montany albo jakiejś wiejskiej Utopii położonej nie wiadomo gdzie, produkowaniu jedzenia we własnym zakresie itd., będzie to dla ciebie łakomy kąsek. Serial jest ujmująco staroświecki, niczym ciepły koc od mamy, a prowadzący Hugh Fearnley-Whittingstall sprawi, że zapragniesz uprawiać pomidory, nawet jeśli ich nie cierpisz. I łowić węgorze. Nie zapominaj o węgorzach.

Zagłębić się w mroku

Maska do spania Sleep Master i zatyczki do uszu Mack's Pillow Soft Silicone Putty. Maska do spania Sleep Master to wspaniały produkt o bardzo nieodpowiedniej nazwie. Wypróbowałem dziesiątki masek i ta jest najlepsza. Pokazał mi ją Jeffrey Zurofsky – jeden z bohaterów *4-godzinnego mistrza kuchni*, w którym występował jako „JZ". Niektórzy z was być może pamiętają nasz maraton żarcia, w czasie którego pochłonęliśmy 26,2 dania w 26 miejscach na Manhattanie w ciągu mniej niż 24 godzin. Ale dość dygresji… Najważniejszą cechą tej maski jest to, że zakrywa uszy, a nie układa się nad nimi. To może się wydawać mało ważne, ale tak naprawdę jest ogromnym udoskonaleniem.

Maska wycisza dźwięki otoczenia i nie przesuwa się. Poza tym elastyczny pasek został zastąpiony rzepem do mocowania tego wynalazku na głowie.

Mack's Silicone Putty wyciszają chrapanie współlokatora, zapobiegają zalaniu uszu wodą (podczas pływania) i blokują wszelkie irytujące bodźce dźwiękowe. Wygodne nawet dla osób śpiących na boku. Są miękkie dla uszu, twarde dla hałasu.

Maszyna do generowania białego szumu Marpac Dohm DS. Jeżeli zatyczki do uszu ci przeszkadzają – a czasem przeszkadzają także mnie – możesz użyć maszyny do generowania białego szumu Marpac Dohm DS. Dowiedziałem się o niej od moich czytelników. Tłumi wszelkie dźwięki, zaczynając od ruchu ulicznego (po to ją kupiłem), przez kłótnie sąsiadów, kapiące krany i niespokojne psy. Obecnie ma prawie 10 tysięcy recenzji na Amazonie i około 75% z nich to oceny pięciogwiazdkowe. Jeżeli chcesz załatwić sprawę jak McGyver, tani wentylator (musi głośno szumieć) ustawiony tyłem do ciebie powinien działać podobnie.

5 PORANNYCH RYTUAŁÓW, KTÓRE POMAGAJĄ MI DOBRZE PRZEŻYĆ DZIEŃ

Budzisz się wyspany… Co dalej?

Zapytałem ponad 100 osób o ich poranne rytuały, wiele z ich propozycji przetestowałem osobiście i wybrałem te, które wydały mi się najlepsze.

Oto pięć rzeczy, które staram się robić każdego ranka. Realistycznie rzecz biorąc, jeśli uda mi się zrobić trzy z pięciu, uważam poranek za udany. A kiedy poranek jest udany, cały dzień lepiej się układa. Prawdopodobnie nie jestem pierwszą osobą, która to zauważyła, ale tak właśnie wyrażam znaczenie początkowych 60–90 minut dnia. Ułatwiają przeżycie pozostałych ponad 12 godzin i dają poczucie przewagi. Specjalnie ustawiam nisko poprzeczkę dla „udanego" poranka.

Wymienione rzeczy prawdopodobnie wydadzą ci się drobiazgami, ale pamiętaj: drobiazgi często okazują się bardzo ważne.

Nr 1 – Ścielenie łóżka (mniej niż 3 minuty)

W 2011 roku w Toronto przypadkiem spotkałem podczas wydarzenia o nazwie Mastermind Talks byłego mnicha imieniem Dandapani (Dandapani.org). Przechodziłem właśnie szczególnie trudny okres w życiu i czułem, że trwonię energię na miliony nieistotnych spraw. Dandapani przekonał mnie, żebym dla odzyskania gruntu pod nogami zaczął co rano ścielić łóżko.

Jeżeli mnich z trzema kropkami na czole to dla ciebie zbyt egzotyczna postać, przede wszystkim muszę powiedzieć: otwórz umysł, dzikusie. Następnie mogę zacytować owianego legendą admirała Williama McRavena, który przeszedł wszystkie stopnie dowodzenia w oddziałach specjalnych. Między innymi był szefem Połączonego Dowództwa Operacji Specjalnych w czasie nalotu na dom Osamy bin Ladena w Pakistanie. W przemówieniu wygłoszonym podczas ceremonii wręczenia dyplomów na Uniwersytecie Teksasu w Austin powiedział:

„Ścieląc rano łóżko, wykonujesz pierwsze zadanie dnia. Daje to pewne poczucie zadowolenia, które motywuje do podejmowania kolejnych czynności. Do wieczora to jedno wykonane zadanie pociągnie za sobą wiele innych. Ścielenie łóżka podkreśla także fakt, że małe rzeczy liczą się w życiu".

Co rozumiem przez „ścielenie łóżka"? Stosuję metodę przykrywania pościeli. Celem jest schludny wygląd pokoju, a nie hotelowa perfekcja. Nie wygładzam prześcieradła i nie wtykam brzegów pościeli między materac a ramę łóżka. Mam narzutę albo duży koc, którym przykrywam łóżko i wygładzam powierzchnię. Następnie umieszczam poduszki symetrycznie na narzucie lub pod nią i gotowe. To wszystko. Zrobienie tego wszystkiego jest bardzo proste i nie zajmuje dużo czasu. Jeżeli pracujesz w domu, ścielenie łóżka jest jeszcze ważniejsze, zwłaszcza gdy masz pracownię w pobliżu sypialni lub pracujesz w tym samym pokoju, w którym śpisz. Przynajmniej w moim przypadku bałagan w otoczeniu przekłada się na bałagan w głowie. Noah Kagan (strona 388), podobnie jak ja, ścieli łóżko nawet kiedy jest w hotelu.

Życie jest też nieprzewidywalne. Pojawiają się nieoczekiwane problemy. Przekonałem się, że dwie rzeczy pomagają mi żeglować po wzburzonych wodach dnia. Obydwie robię rano: A) czytam kilka stron stoickiej

filozofii, np. *Rozmyślań* Marka Aureliusza, B) staram się mieć pod kontrolą przynajmniej kilka rzeczy, które można kontrolować. Za chwilę rozwinę tę myśl.

Jeżeli chodzi o pierwszy punkt, przytoczę jeden z cytatów z Marka Aureliusza, który powiesiłem sobie na lodówce. Przeczytanie tych kilku zdań często mi wystarcza (wyróżnienie moje):

„**Zaczynając dzień, powiedz sobie: Zetknę się z człowiekiem natrętnym, niewdzięcznym, zuchwałym, podstępnym, złośliwym, niespołecznym.** Wszystkie te wady powstały u nich z powodu braku rozeznania złego i dobrego. Mnie zaś, którym zbadał naturę dobra, że jest piękne, i zła, że jest brzydkie, i naturę człowieka grzeszącego, że jest mi pokrewnym, nie dlatego, że ma w sobie krew i pochodzenie to samo, ale że ma i rozum, i boski pierwiastek, nikt nie może wyrządzić nic złego”[15]. (Więcej na temat stoicyzmu na stronie 554).

Przejdźmy do punktu B), czyli kontrolowania tego, co da się kontrolować. **Bez względu na to, jak nieudany może być twój dzień i jaka katastrofa może cię spotkać, zawsze możesz pościelić łóżko. Mnie osobiście daje to poczucie, że nawet w kiepskim dniu utrzymałem się jakoś na krawędzi przepaści i nie upadłem. Udało mi się zachować kontrolę przynajmniej nad jedną rzeczą i utrzymać jedną rękę na kierownicy życia.** Ostatnim doświadczeniem takiego dnia jest powrót do czegoś, co osiągnąłem. Nie potrafię zaakcentować wystarczająco mocno tego, jak ważny stał się dla mnie ten rytuał. W każdym razie na pierwszym miejscu stawiam ścielenie łóżka.

Nr 2 – Medytacja (10–20 minut)

Różne sposoby medytowania opisuję na stronie 193. Co najmniej 80% osób opisanych w tej książce codziennie w jakiś sposób praktykuje uważność. Osobiście czasem zastępuję medytację ćwiczeniami „Happy Body" Jerzego Gregorka (którego poznałem za pośrednictwem Navala Ravikanta, strona 631).

Po skończeniu medytacji idę do kuchni i grzeję wodę do temperatury bliskiej temperaturze wrzenia w tanim czajniku Adagio utiliTEA (ustawiam regulator na 85%). To wstęp do parzenia herbaty (zob. punkt 4).

Nr 3 – 5–10 powtórzeń dowolnego ćwiczenia (poniżej minuty)

Zacząłem to robić po kilku rozmowach z wstającym o 4.45 Jocko Willinkiem (strona 486). Jocko kończy trening, kiedy większość ludzi jeszcze smacznie śpi, a ja zaczynam, gdy większość kładzie się do łóżka (podobnie jak Triple H, strona 172).

5–10 powtórzeń ćwiczenia to nie trening. To chwila aktywności, która ma mnie pobudzić i wprowadzić w dobry nastrój. Wczucie się we własne ciało, choćby na 30 sekund, ma bardzo duży wpływ na moje samopoczucie i ucisza zgiełk myśli. Najbardziej lubię robić dipy na kółkach z wykręcaniem kółek (zob. strona 49), ponieważ lekko pobudzają system nerwowy. Po wykonaniu ćwiczeń wchodzę na 30–60 sekund pod lodowaty prysznic, jak Tony Robbins (strona 259).

Nr 4 – Przygotowanie „tytanowej herbaty" (to miała być żartobliwa nazwa, ale przylgnęła na dobre) (2–3 minuty)

Zaparzam herbatę liściastą w szklanym czajniczku z sitkiem marki Rishi, ale możesz równie dobrze użyć zaparzacza francuskiego (z tłokiem). Poniższa mieszanka, zawierająca po jednej płaskiej łyżce stołowej każdego składnika, pobudza umysł i przyspiesza spalanie tłuszczu:

- leżakowana herbata pu-erh;
- zielona herbata typu „smocza studnia” (lub inna zielona);
- korzeń kurkumy i imbiru w wiórkach (często marki Rishi).

Zalej mieszankę gorącą wodą i zaparzaj przez 1–2 minuty. Herbaciani puryści zdenerwują się i powiedzą: „Do diabła, Ferriss, powinieneś uzupełnić braki, bo każdą z tych herbat zaparza się w innej temperaturze. A pierwsze zaparzanie powinno trwać 15 sekund!”. To prawda, a ja umiem to wszystko zrobić zgodnie z zasadami sztuki, ale kiedy jestem zaspany o poranku, nie przejmuję się i stawiam na prostotę. Tajniki herbacianego kunsztu wolę zgłębiać w weekendy. Temperatura około 85°C jest odpowiednia.

Przed nalaniem herbaty włóż do kubka 1–2 łyżki stołowe oleju kokosowego, który zawiera 60–70% MCT (średniołańcuchowych kwasów tłuszczowych), albo miarkę proszku Quest MCT Oil Powder. Dzięki temu nadasz herbacie kremową konsystencję.

Wlej herbatę do kubka, dobrze wymieszaj i delektuj się tak przygotowanym napojem. Sam zwykle siadam z herbatą i szklanką zimnej wody przy moim komfortowym stole kuchennym z akacjowego drewna, po czym przechodzę do następnej czynności.

Nr 5 – poranne stronice albo 5-minutowy dziennik (5–10 minut)

Następnym krokiem jest prowadzenie dziennika, którego w żaden sposób nie należy kojarzyć z wpisami typu „Drogi pamiętniczku…”.

Zwykle stosuję naprzemiennie dwa sposoby prowadzenia dziennika: poranne stronice oraz 5-minutowy dziennik (5MD). Pierwszy służy do przezwyciężania trudności i rozwiązywania problemów („co powinienem zrobić?”), drugi do ustalania priorytetów i wyrażania wdzięczności („na czym powinienem się skupiać i jak postępować?”). Poranne stronice zostaną szczegółowo opisane na stronie 275, więc w tym miejscu omówię tylko 5MD.

5MD jest urzeczywistnieniem prostoty i pozwala złapać wiele srok za ogon. Wystarczy poświęcić 5 minut rano, a następnie 5 minut wieczorem na udzielenie kilku odpowiedzi. W każdej linii znajduje się pytanie lub zdanie do dokończenia i miejsce na trzy odpowiedzi.

Do wypełnienia rano:

Jestem wdzięczny za… 1._____ **2.**_____ **3.**_____ .

Co sprawi, że mój dzień będzie udany? **1.**_____ **2.**_____ **3.**_____ .

Codzienne afirmacje. Jestem… **1.**_____ **2.**_____ **3.**_____ .

Do wypełnienia wieczorem:

3 wspaniałe wydarzenia dzisiejszego dnia… 1._____ **2.**_____ **3.**_____ . (To przypomina nawyk

wskazywania „trzech zwycięstw dnia” Petera Diamandisa; zob. strona 439).

Jak mogłem uczynić mój dzień lepszym? **1.**_____ **2.**_____ **3.**_____ .

Dla mnie najważniejsze są wiersze wydrukowane pogrubioną czcionką. Jestem jak maszyna do tworzenia list i wykonywania zadań. Mając osobowość typu A łatwo popaść w obsesję na punkcie popychania spraw do przodu, a to prowadzi do nieustannej koncentracji na przyszłości. Jeżeli skupianie się na niej budzi lęk, praktykowanie wdzięczności (nawet przez 2–3 minuty) może być dobrym antidotum. 5MD zmusza mnie do myślenia o tym, co mam, a nie tylko o celach, do których dążę.

Podczas dopisywania różnych zakończeń zdania „Jestem wdzięczny za…” warto brać pod uwagę cztery różne kategorie. Inaczej szybko wejdziesz w tryb autopilota i codziennie będziesz pisał o tym samym (np. „za wspaniałą rodzinę”, „za cudownego psa” itd.) Na początku tak robiłem, ale to podejście jest pozbawione sensu. Za co jesteś wdzięczny w czterech różnych aspektach życia? Zadaję sobie to pytanie każdego dnia, pisząc 5MD. Wybieram trzy rzeczy z poniższych kategorii:

- Osoba znana w przeszłości, która ci pomogła albo którą bardzo ceniłeś.
- Możliwość, którą dzisiaj masz. Może to być możliwość porozmawiania z rodzicami przez telefon albo możliwość pójścia do pracy. To nie musi być coś wielkiego.
- Coś wspaniałego, co wydarzyło się wczoraj, bez względu na to, czy byłeś świadkiem, czy uczestnikiem tego zdarzenia.
- Coś prostego w pobliżu ciebie lub w zasięgu twojego wzroku. To rekomendacja Tony’ego Robbinsa. Nie powinno się wyrażać wdzięczności za „wspaniała

karierę” czy inne abstrakcje. Ograniczaj się do prostych, konkretnych rzeczy – pięknej chmury za oknem, pitej właśnie kawy, długopisu, którym piszesz, albo czegokolwiek innego.

Używam gotowego pięciominutowego dziennika (The Five Minute Journal) marki Intelligent Change, ale możesz prowadzić zapiski w zwykłym notatniku. Przypominanie sobie odnotowanych „wspaniałych wydarzeń” przynajmniej raz w miesiącu to niezła zabawa i forma terapii.

———————

Wiesz już, o co chodzi? Zapewniam, że moje poranne rytuały w rzeczywistości zajmują mi mniej czasu niż przeczytanie tego rozdziału.

Oczywiście czasem życie staje nam na drodze i pilne sprawy utrudniają mi odbycie całego rytuału. Czy zawsze wykonuję wszystkie 5 czynności? Zdecydowanie nie – w najlepszym razie udaje mi się to w 30% przypadków.

Zawsze jednak możesz spróbować wykonać przynajmniej jedną, a jeśli uda ci się dojść do trzech, prawdopodobieństwo tego, że twój dzień będzie udany, wzrośnie wielokrotnie.

WPROWADZENIE DO TRENINGU UMYSŁU

Nie wznosimy się do poziomu naszych oczekiwań. Zniżamy się do poziomu naszego przygotowania.

Archiloch

Najwyraźniejszy schemat

Ponad 80% ludzi sukcesu, z którymi przeprowadziłem wywiady, codziennie medytuje lub w jakiś sposób praktykuje uważność. Obydwa zajęcia można uważać za „kultywowanie świadomości stanu obecnego ułatwiające ignorowanie chwilowych bodźców". Robią to wszyscy, zaczynając od Arnolda Schwarzeneggera (strona 222), przez Justina Boretę z zespołu The Glitch Mob (strona 420) i elitarnych sportowców takich jak Amelia Boone (strona 35), kończąc na pisarzach takich jak Maria Popova (strona 480). To najczęściej wymieniana przez moich gości czynność, którą wykonują.

Medytacja jest „metaumiejętnością" wpływającą pozytywnie na wszystko inne, co robimy. Jeżeli zaczynasz dzień od ćwiczenia koncentracji wtedy, kiedy nie jest ci ona potrzebna (siedząc na kanapie przez 10 minut), możesz się łatwiej skupić wtedy, kiedy naprawdę ci na tym zależy (podczas negocjacji, rozmowy z bliską osobą, trudnego ćwiczenia na siłowni, telepatycznej komunikacji z Wolkaninem itd.).

Jeżeli chcesz osiągać lepsze wyniki przy niższym poziomie stresu, rzadziej zadręczać się myśleniem o tym, co należało powiedzieć w danej sytuacji itd., medytacja

zadziała jak ciepła kąpiel dla umysłu. Być może jesteś zdobywcą świata i potrafisz się koncentrować jak mało kto, ale tak czy inaczej możesz potrzebować chwili relaksu przed ruszeniem do akcji.

Medytacja pozwala mi zrobić krok w tył i spojrzeć na sytuację oczami świadka (jak po zażyciu psychodelików), dzięki czemu mogę obserwować własne myśli, zamiast dawać się im bombardować. Mogę wyjść z pralki kręcącej się w mojej głowie i spokojnie do niej zajrzeć.

Kiedy nie śpimy, przez większość czasu czujemy się tak, jakbyśmy znajdowali się w okopach, otoczeni gwiżdżącymi koło naszej głowy kulami. Na 20 minut nieprzerwanej medytacji staję się dowódcą spoglądającym na pole walki ze szczytu wzgórza. Mogę spojrzeć na mapę terenu i podjąć ważne decyzje: „Ci ludzie w ogóle nie powinni się tu znajdować. Co regiment B robi w tym miejscu? Wycofać ich! Potrzebujemy więcej żołnierzy na grani. Najważniejszymi celami są A, B i C, w tej właśnie kolejności. Ignorować wszystkie tak zwane pilne sprawy, dopóki te cele nie zostaną zrealizowane. Świetnie. A teraz głęboki oddech i… do dzieła”.

Szwedzki stół pełen opcji do wyboru

Gdybym miał wybrać tylko jedno ćwiczenie fizyczne dla ciała, prawdopodobnie zdecydowałbym się na martwy ciąg ze sztangą sześciokątną (*hex-bar*) albo wymachy oburącz odważnikiem rosyjskim. Gdybym miał wybrać jedno ćwiczenie dla umysłu, byłaby to medytacja przez 10–20 minut dziennie.

Jest wiele możliwości. Co ciekawe, kiedy przeprowadziłem sondaż wśród moich czytelników, okazało się, że mężczyźni zdecydowanie częściej wybierają medytację transcendentalną (MT), a kobiety vipassanę. Sam

zdecyduj, która technika będzie dla ciebie lepsza. Ja stosuję obie w proporcji mniej więcej 60:40. Każdy musi jednak sam znaleźć odpowiedni dla siebie sposób medytacji.

Jak to zrobić? Wypróbuj jedno z poniższych rozwiązań. Używałem z powodzeniem każdego z tych narzędzi, podobnie jak setki (a w niektórych przypadkach tysiące) moich fanów:

1. **Użyj aplikacji Headspace albo Calm.** Bezpłatny tryb „Take 10" w aplikacji Headspace umożliwia odbywanie 10-minutowych sesji medytacyjnych przez 10 dni. Wielu moich gości ułatwia też sobie zasypianie za pomocą tego programu. Niektórzy z moich słuchaczy w mediach, tacy jak Rich Feloni z czasopisma „Business Insider", pisali artykuły o tym, jak ta aplikacja zmieniła ich życie. Amelia Boone korzysta zarówno z Headspace, jak i Calm, w zależności od sytuacji. Osobiście wolę narratora z Headspace (głosu użyczył mu Andy Puddicombe), ale Calm zawiera dźwięki natury, które działają kojąco na układ nerwowy.
2. **Posłuchaj medytacji prowadzonej przez Sama Harrisa (strona 530) lub Tarę Brach (strona 641).** Maria Popova z BrainPickings.org (strona 480) słucha co rano tego samego nagrania – Smile Guided Meditation Tary Brach z lata 2010 roku.
3. **Idź na kurs medytacji transcendentalnej (tm.org).** Prawdopodobnie będzie kosztował tysiąc dolarów lub więcej, ale będziesz miał do pomocy odpowiedzialnego trenera. Udział w takim kursie zmotywował mnie do regularnego medytowania przez 2 lata. Nie do końca podobają mi się wszystkie inicjatywy organizacji TM, ale jej kurs jest praktyczny i sensowny. Kiedy miałem wyjątkowo trudny okres w życiu, Rick Rubin i Chase Jarvis przekonali mnie, żebym jakoś pogodził się z tym wydatkiem. Cieszę się, że to zrobili. Presja społeczna

wynikająca z faktu podporządkowania się nauczycielowi na 4 dni wystarczyła, bym wypracował nawyk codziennego medytowania. Rick i Chase powiedzieli: „Stać cię na to i możesz sobie w ten sposób pomóc. Co masz do stracenia?". Przez długi czas nie mogłem się zdecydować na wydanie pieniędzy, a szkoda. Bałem się też, że za bardzo zmiękną, tak jakby medytacja miała mnie pozbawić apetytu na życie i motywacji. Te obawy były nieuzasadnione; medytacja po prostu pomaga skierować energię na nieliczne naprawdę ważne sprawy, zamiast trwonić ją na uganianie się za ulotnymi celami i walkę z wiatrakami.

4. **Jeżeli chcesz spróbować medytacji z mantrą bez płacenia za kurs, po wstaniu z łóżka o poranku usiądź w spokojnym miejscu i po cichu powtarzaj jedno dwusylabowe słowo przez 10–20 minut (np. „spokój", ja używałem angielskiego słowa „nature").** Puryści MT nazwą to herezją, ale rezultaty i tak będą widoczne. Zadbaj o komfort fizyczny. Nie musisz siadać po turecku ani przybierać wymyślnych pozycji jogistycznych. Wystarczy usiąść w miarę prosto na krześle, ze stopami opartymi na podłodze, rękami położonymi na udach i podpartymi plecami.
5. **Wypróbuj co najmniej jedno z ćwiczeń proponowanych przez Chade-Meng Tana (początek na stronie 198).** Są proste i genialne. Wykonuję je kilka razy w tygodniu, często siedząc w saunie.

Ile czasu musi upłynąć, zanim pojawią się pierwsze rezultaty?

Makro

Przejdź przynajmniej jeden 7-dniowy cykl. Przykro mi to mówić, ale uważam, że poświęcanie mniejszej ilości czasu na medytację w ogóle nie ma sensu. Wydaje się, że mamy tu do czynienia z natychmiastowym przejściem fazowym. Jeżeli lekarz przepisze ci antybiotyk na cały tydzień, a ty będziesz go zażywał tylko przez 3 dni, infekcja nie ustąpi i wrócisz do punktu wyjścia. Wierzę, że istnieje minimalna skuteczna dawka medytacji, i wynosi ona około 7 dni.

Jeżeli potrzebujesz solidnego kopniaka w siedzenie, znajdź partnera, który będzie cię motywował, albo zawrzyj zakład na stronie takiej jak Coach.me albo Stickk.com.

Nie przesadzaj z czasem medytacji, dopóki nie ukończysz 7. sesji. Na początek wystarczy 10 minut. NIE zaczynaj od 30- albo 60-minutowych sesji, bo poddasz się, zanim nastąpi „przejście fazowe". Zacznij ostrożnie i podbijaj stawkę, żeby wygrać.

Zapytano kiedyś Dalajlamę o to, ile czasu trzeba poświęcić na medytację, żeby życie uległo zauważalnej zmianie. Odpowiedział bardzo jednoznacznie: „Około 50 godzin". To naprawdę niewiele, a może wystarczyłoby mniej. Z najnowszych badań wynika, że zaledwie 100 minut poświęconych w sumie na siedzenie i medytowanie może przynieść subiektywnie istotne zmiany.

Co ciekawe, w przypadku niektórych dziwaków, takich jak Arnold Schwarzenegger (strona 222), rok konsekwentnego medytowania może odmienić życie na zawsze, nawet jeśli nigdy potem już nie będziesz tego robił.

Mikro

Podczas moich 20-minutowych sesji pierwszy kwadrans przeznaczam tylko na rozjaśnienie i wyciszenie umysłu,

a dopiero ostatnie 5 minut przynosi mi największe korzyści. Przypomina mi to trening do utraty sił w podnoszeniu ciężarów. Dopiero ostatnie powtórzenia przynoszą efekty, ale żeby do nich dojść, musisz wykonać wszystkie wcześniejsze.

A co będzie, jeśli przez 19,5 minuty z 20 będę myślał o rzeczach do zrobienia, wczorajszej kłótni albo pornosach? Dostanę dwóję z medytacji? Nie. Jeśli chociaż przez sekundę zdasz sobie sprawę z tej gonitwy myśli i zwrócisz uwagę z powrotem na mantrę (albo cokolwiek innego), sesja będzie „udana". Jak powiedziała mi Tara Brach, „mięśniem", który ćwiczymy podczas medytacji, jest umiejętność kierowania uwagi na coś konkretnego. Podczas moich medytacji przez 99% czasu nie potrafię pozbierać myśli, ale to pozostały 1% ma największe znaczenie. **Jeżeli pojawi się frustracja, będzie to oznaczało, że wyznaczasz sobie zbyt ambitny cel albo po prostu robisz zbyt długie sesje.** Powtórzę jeszcze raz: w pierwszym tygodniu ustaw grę tak, żeby wygrać. Celem nie jest „wyciszenie umysłu", ponieważ próba osiągnięcia tego na początku wprowadzi twój mózg w stan hiperaktywności, lecz po prostu obserwowanie własnych myśli. Jeżeli zauważysz, że odtwarzasz w głowie jakieś sceny, powiedz sobie: „Myślenie, myślenie" i wróć do tego, na czym się koncentrujesz.

Regularne i konsekwentne medytowanie pozwala mi osiągać 30–50% więcej w ciągu dnia przy o połowę mniejszym stresie. Dlaczego? Ponieważ poranna sesja medytacyjna jest rozgrzewką w odzyskiwaniu skupienia. Kiedy w czasie pracy coś mnie rozproszy albo mi przeszkodzi, potrafię szybko i bez większego wysiłku wprowadzić się z powrotem w stan pełnej koncentracji. (Dygresja dla miłośników technologii: rozszerzenie przeglądarki Chrome noszące nazwę Momentum też jest bardzo przydatne).

Na zakończenie

Dajcie mi sześć godzin na ścięcie drzewa, a poświęcę cztery z nich na ostrzenie topora.

Abraham Lincoln

Walenie w drzewa tępą siekierą jest bardzo kiepskim sposobem na życie.

Spróbuj poświęcić 7 dni na ostrzenie umysłu.

Jak powiedzieli mi Rick Rubin i Chase Jarvis: Co masz do stracenia?

3 WSKAZÓWKI OD PIONIERA Z GOOGLE

Chade-Meng „Meng” Tan (TW/FB: @chademeng, chademeng.com) jest jednym z pionierów z firmy Google, wielokrotnie nagradzanym inżynierem i autorem bestsellerów. Meng był 107. pracownikiem Google i twórcą przełomowego programu rozwoju inteligencji emocjonalnej opartego na praktykowaniu uważności, przeznaczonego dla osób zatrudnionych w Google. Program nazywał się Search Inside Yourself, a żeby wziąć w nim udział, trzeba było odczekać w kolejce… 6 miesięcy. O pracy Menga wypowiadali się z uznaniem prezydent Carter, Eric Schmidt z Google oraz Dalajlama. Meng stoi na czele organizacji One Billion Acts of Peace, nominowanej w 2015 roku do Pokojowej Nagrody Nobla. Jego książka *Joy on Demand* jest jednym z najbardziej praktycznych poradników na temat medytacji, jakie znam.

Duchowe zwierzę: chiński smok

Oddaję głos Mengowi

Jak utrwalić nawyk medytowania w takim stopniu, aby stał się tak ważny, byś nie mógł z niego zrezygnować? Mam trzy sugestie.

1. Znajdź towarzysza

Nauczyłem się tego od mojego drogiego przyjaciela i mentora Normana Fischera, którego nazywamy żartobliwie „opatem zen w Google”. Posłużę się analogią do siłowni. Samodzielne chodzenie na siłownię jest trudne, ale jeżeli masz towarzysza, który zgadza się chodzić razem z tobą, prawdopodobieństwo, że będziesz ćwiczył regularnie, jest znacznie większe. Częściowo dlatego, że w towarzystwie jest raźniej, a częściowo ze względu na wzajemne zobowiązanie, którego obaj staracie się dotrzymać (można to żartobliwie nazwać „wzajemnym nękaniem”).

Sugeruję znalezienie „towarzysza uważności” i umówienie się z nim na cotygodniową 15-minutową rozmowę na co najmniej dwa tematy:

a. Czy realizuję swoje postanowienie codziennego praktykowania?

b. Co związanego z codzienną praktyką narodziło się w moim życiu?

Sugeruję także kończenie każdej konwersacji pytaniem: „Jak nam się udała ta rozmowa?”.

Uwzględniliśmy to w naszym programie rozwoju inteligencji emocjonalnej opartym na praktykowaniu uważności (Search Inside Yourself) i zauważyliśmy, że to bardzo efektywne narzędzie.

2. Rób mniej, niż możesz

Tę cenną naukę przekazał mi Mingyur Rinpocze, którego książkę *Żyj z radością* gorąco polecam. Chodzi o to, żeby praktykować mniej, niż jesteś w stanie wytrzymać. Na

przykład jeśli potrafisz się zdobyć najwyżej na 5 minut uważności, ponieważ dłuższe skupienie zaczyna sprawiać ci przykrość, ogranicz się do 3- lub 4-minutowych sesji, za to odbywanych kilka razy dziennie. Chodzi o to, że praktyka nie powinna być ciężarem. Jeżeli praktykowanie uważności jest przykrym obowiązkiem, szybko je porzucisz.

Moja przyjaciółka Yvonne Ginsberg lubi mówić, że medytacja to dogadzanie sobie. Myślę, że to spostrzeżenie pięknie oddaje ideę Rinpocze. Nie praktykuj tak długo, by odczuć dyskomfort. Praktykuj często, ale krócej, a twoja praktyka uważności wkrótce zacznie ci sprawiać dużą przyjemność.

3. Jeden oddech dziennie

Jestem chyba najbardziej leniwym nauczycielem uważności na świecie, ponieważ mówię moim uczniom, że wystarczy jeden uważny oddech dziennie. Tylko jeden. Zrób głęboki wdech i pełny wydech w stanie uważności, a dzienny cel zostanie osiągnięty. Wszystko inne będzie wtedy miłym dodatkiem.

Jeden oddech jest ważny z dwóch powodów. Pierwszym jest rozpęd. Jeżeli postanowisz robić jeden oddech dziennie w stanie uważności, z łatwością wywiążesz się z tego postanowienia i nabierzesz rozpędu do dalszego praktykowania. Później, kiedy poczujesz, że jesteś gotowy na więcej, będziesz mógł łatwo podjąć wyzwanie. Możesz powiedzieć, że nie możesz przeznaczyć 10 minut dziennie na medytację, ale nie możesz powiedzieć, że nie masz czasu na jeden oddech, więc uczynienie z niego codziennej praktyki jest jak najbardziej wykonalne.

Drugą przyczyną jest to, że zamiar medytowania sam w sobie jest medytacją. Ta praktyka zachęca do podjęcia

intencji do codziennego robienia dla siebie czegoś dobrego i korzystnego. Z czasem ta dobroć dla siebie samego staje się cennym nawykiem myślowym. Kiedy jesteś dobry dla siebie, łatwiej jest zachować uważność.

Pamiętajcie, moi przyjaciele, że nie wolno nie doceniać potęgi jednego oddechu. Z niego właśnie biorą swój początek umysłowa sprawność i radość na życzenie.

Moje dwa ulubione ćwiczenia proponowane przez Menga – opisane jego słowami

1. Zauważanie przemijania

To proste ćwiczenie, które może istotnie zwiększyć twoją zdolność do zauważania braku bólu [fizycznego, mentalnego lub emocjonalnego], choć nie odnosi się wyłącznie do bólu.

Ćwiczenie „Zauważanie przemijania" polega na uczeniu mózgu dostrzegania, że coś, czego wcześniej doświadczaliśmy, odeszło w przeszłość. Na przykład po wydechu można zauważyć, że został zakończony. Przeminął. Kiedy dźwięk cichnie, można zauważyć, że wybrzmiał. Przeminął. Pomyślawszy coś, można zauważyć, że myśl się skończyła. Przeminęła. Po doświadczeniu jakiejś emocji – radości, złości, smutku albo jakiejkolwiek innej – można zauważyć, że przeminęła.

To ćwiczenie bez wątpienia należy do najważniejszych praktyk medytacyjnych wszech czasów. Mistrz medytacji Shinzen Young powiedział, że gdyby wolno mu było nauczać tylko jednej techniki skupiania się, wybrałby właśnie tę. Oto jego wskazówki dotyczące „zauważania

przemijania”, sformułowane w napisanym przez niego artykule *The Power of Gone*.

———————

Za każdym razem, gdy jakieś doświadczenie zmysłowe zaniknie w całości lub w części, zauważ to. Przez zauważenie rozumiem jednoznaczne przyznanie, że zauważyło się moment przejścia od stanu, w którym doświadczenie było całkowite, do stanu przynajmniej częściowego jego zaniku.

Jeżeli chcesz, możesz użyć mentalnej etykiety ułatwiającej zauważenie tego momentu. Właściwą etykietą dla każdego nagłego zakończenia jest: „minione”.

Jeżeli przez jakiś czas nic nie będzie przemijać, to dobrze. Po prostu poczekaj, aż coś się zakończy. Jeżeli zaczniesz się martwić tym, że nic nie przemija, zacznij zauważać każdy moment zakończenia myśli. To też przemijanie. Jeżeli w twojej głowie rozbrzmiewa wiele myślowych zdań, potrzebujesz wielu myślowych kropek – znaczków z napisem „minione”.

———————

I co z tego? Dlaczego mielibyśmy przejmować się tym, czy potrafimy wychwycić moment, w którym kończy się konkretny napad zgiełku myśli, konkretny dźwięk dochodzący z otoczenia albo konkretne doznanie zmysłowe?

Pierwszym krokiem do znalezienia odpowiedzi na to pytanie niech będzie rozważenie pozornie skrajnego przykładu. Załóżmy, że musiałeś przeżyć pewne szczególnie przykre doświadczenie, będące źródłem bólu fizycznego, cierpienia emocjonalnego, zamętu

umysłowego i dezorientacji percepcyjnej. Gdzie mógłbyś szukać bezpieczeństwa? Co mogłoby ci przynieść ukojenie? Gdzie szukałbyś sensu?

Zwrócenie się w stronę własnego ciała nic nie da. Znajdziesz w nim tylko ból i strach. Zwrócenie się w stronę własnego umysłu też nie przyniesie żadnego skutku. W głowie masz bowiem mętlik i niepewność. Poszukiwanie sensu w dźwiękach i obrazach będzie próżnym wysiłkiem. W tej sferze znajdziesz tylko chaos i zamieszanie.

Czy w tak skrajnie niesprzyjających okolicznościach możesz liczyć na ulgę? Tak.

Możesz rozmyślnie skoncentrować się na fakcie, że każde złe doświadczenie zmysłowe mija. Inaczej mówiąc, możesz odrzucić zwykły nawyk zwracania uwagi na każde pojawiające się doznanie i skupić się na każdym przemijającym. Uczucie mikroulgi będzie ci odtąd towarzyszyło przez cały czas.

2. Miłująca życzliwość i najszczęśliwszy dzień od siedmiu lat

Podczas wielu publicznych wystąpień proponuję słuchaczom bardzo proste ćwiczenie trwające zaledwie 10 sekund. Proszę ich o wskazanie w myślach dwóch osób obecnych na sali i pomyślenie: „Życzę tym ludziom, aby byli szczęśliwi”. To wszystko. Proszę, aby nikt nic nie mówił, a jedynie myślał – to ćwiczenie wykonuje się tylko w głowie. Wszystko polega na myśleniu przez 10 sekund. Ludzie kończą to ćwiczenie uśmiechnięci, szczęśliwsi niż 10 sekund wcześniej. To **radość wynikająca z miłującej życzliwości**. Okazuje się, że samo wzbudzenie w sobie uczucia życzliwości w stosunku do drugiego człowieka jest źródłem wielkiej satysfakcji i przyjemności. […] Nawet

jeżeli nic innego się nie zmienia, samo życzenie szczęścia przypadkowej osobie może uczynić cię szczęśliwszym. To wszystko. W zasadzie nie wymaga to ani czasu, ani wysiłku.

Jak bardzo można kultywować radość płynącą z miłującej życzliwości? Pewnego razu wygłaszałem odczyt w ośrodku medytacyjnym Spirit Rock w Kalifornii. Jak zwykle wykonałem to 10-sekundowe ćwiczenie z moimi słuchaczami, a potem dla zabawy zadałem im zadanie domowe. Odczyt miał miejsce w poniedziałek wieczorem, a wtorek był dniem roboczym. Poprosiłem więc ludzi zgromadzonych na widowni, by we wtorek co godzinę wybierali w myślach dwie osoby przebywające akurat w ich biurze i w głębi duszy życzyli im szczęścia. Nie musieli nic robić ani mówić – wystarczyło pomyśleć: „Życzę tej osobie, aby była szczęśliwa". A ponieważ nikt nie wie, o czym w danej chwili myślisz, było to całkowicie dyskretne i nie wywoływało niczyjego zakłopotania. Po 10 sekundach takiego myślenia można było wrócić do pracy. To wszystko. W środę rano dostałem e-mail od zupełnie obcej osoby, nazwijmy ją Jane. Napisała: „Nienawidzę mojej pracy. Nie cierpię przychodzić codziennie do tego biura. Ale byłam na Twoim poniedziałkowym odczycie i wczoraj odrobiłam zadanie domowe. Wczoraj był mój najszczęśliwszy dzień od 7 lat".

Najszczęśliwszy dzień od 7 lat. Co trzeba było zrobić, żeby to osiągnąć? Osiem razy przez 10 sekund życzyć komuś w myślach, żeby był szczęśliwy. W sumie wymagało to więc 80 sekund myślenia. Tak wielka, przyjaciele, jest wszechogarniająca moc miłującej życzliwości.

Praktyka nieformalna: życzenie szczęścia przypadkowym ludziom

W czasie godzin pracy albo nauki w szkole wybierz dwie osoby przechodzące obok ciebie albo stojące lub siedzące w pobliżu. Życz im w myślach szczęścia. Po prostu pomyśl: „Chcę, żeby ta osoba była szczęśliwa. Chcę, żeby tamta osoba była szczęśliwa". To wszystko. Nic nie rób, nic nie mów. Po prostu myśl. To ćwiczenie wykonuje się wyłącznie we własnej głowie.

Jeżeli wolisz, możesz wykonywać to ćwiczenie o dowolnej porze dnia przez dowolną ilość czasu w dowolnym miejscu. Jeżeli nie ma nikogo w pobliżu, możesz po prostu przywołać w myślach czyjś wizerunek.

Praktyka formalna: delektowanie się radością wynikającą z miłującej życzliwości

Usiądź w pozycji, w której będziesz jednocześnie uważny i zrelaksowany, bez względu na to, co to dla ciebie oznacza. Możesz mieć oczy otwarte lub zamknięte. Co minutę powtarzaj następującą czynność: przywołaj w myślach kogoś, w stosunku do kogo możesz bardzo łatwo wzbudzić w sobie uczucie miłującej życzliwości. Życz tej osobie szczęścia. Możesz poczuć radość wynikającą z miłującej życzliwości, a jeśli tak będzie, skoncentruj się na niej całkowicie, dopóki nie ustanie. Przez pozostałą część minuty po prostu daj umysłowi odpocząć. Kiedy zacznie się następna minuta, zacznij od nowa. Wykonuj ćwiczenie w sumie przez 3 minuty.

Możesz to robić, ile razy zapragniesz. Nie musisz zresztą trzymać się jednominutowych cykli – możesz odprężać umysł między cyklami jak długo zechcesz. Czas nie jest tu zbyt istotny: jedyną ważną rzeczą jest delektowanie się radością wynikającą z miłującej życzliwości. To wszystko.

TF: Najchętniej odbywam jedną 3–5-minutową sesję wieczorem, myśląc o trzech osobach, którym życzę szczęścia: często są to dwaj obecni przyjaciele i jeden przyjaciel z przeszłości, którego nie widziałem od wielu lat. Po trzech dniach praktykowania w ten sposób w Paryżu (podczas pracy nad tą książką) przyłapałem się na zastanawianiu się nad tym, dlaczego jestem taki szczęśliwy. Myślę, że efektywność tej praktyki wynika po części z tego, że medytacja wymaga zwykle ogromnego skupienia na sobie i można łatwo wpaść w kołowrót myślenia o własnych sprawach. Praktykowanie miłującej życzliwości wymaga zaś skupienia się wyłącznie na innych ludziach – co w moim przypadku od razu eliminuje 90% umysłowego zgiełku.

TRENER SOMMER – POJEDYNCZA DECYZJA

Wszyscy odczuwamy czasem frustrację.

Jestem szczególnie na nią podatny, kiedy po kilku tygodniach ćwiczenia nowej umiejętności nie widzę zbyt dużych postępów.

Choć trener Sommer (strona 42) regularnie przypomina o tym, że adaptacja tkanki łącznej następuje dopiero po 200–210 dniach od rozpoczęcia treningu, po kilku tygodniach nieudanych prób wykonania podporu w siadzie rozkrocznym z rękami w środku zacząłem tracić cierpliwość. Już po trzecim treningu nazwałem je w swoim dzienniku „żabimi spazmami", ponieważ podczas ich wykonywania wyglądałem jak żaba rażona prądem.

Co tydzień udostępniałem trenerowi Sommerowi na Dropboksie nagrania wideo moich treningów. Któregoś dnia w dołączonej do nich notatce zauważyłem, że brak wyraźnych postępów bardzo mnie zniechęca. Poniżej zamieszczam odpowiedź trenera, którą natychmiast zapisałem w Evernote i często do niej wracam.

Cała jest świetna, ale zaznaczyłem mój ulubiony fragment.

> *Cześć Tim,*
> *Cierpliwości. Jest zdecydowanie za wcześnie na wyraźne postępy. Wzrost siły [w takim ćwiczeniu] następuje po co najmniej 6 tygodniach. Wcześniejsze pozorne postępy są po prostu wynikiem lepszego przewodzenia synaptycznego. Mówiąc po ludzku, centralny układ nerwowy po prostu lepiej sobie radzi z tym konkretnym rodzajem ruchu. Nie należy tego jednak mylić z faktycznym wzrostem siły.*

Radzenie sobie z tymczasową frustracją związaną z brakiem postępów jest integralną częścią dążenia do doskonałości. Tak naprawdę to bardzo ważna umiejętność i każdy sportowiec musi ją opanować. Gdyby dążenie do doskonałości było łatwe, wszyscy by do niej zmierzali. To niecierpliwość utrudniająca zniesienie frustracji jest głównym powodem niemożności osiągnięcia celów przez ludzi. Nierealne oczekiwania dotyczące czasu realizacji zamierzeń prowadzą do niepotrzebnej frustracji, ponieważ powodują poczucie porażki. Osiąganie nadzwyczajnych wyników nie jest procesem liniowym.

Tajemnica sukcesu polega na tym, żeby pójść na salę, wykonać pracę i wrócić do domu.

Robotnicza etyka pracy skrzyżowana z niezłomną wolą. Nic prostszego. Nic Ci nie przeszkodzi. Nic nie zwiedzie Cię z drogi do celu. Kiedy podejmiesz decyzję, po prostu nie zmieniaj zdania. Nie zgadzaj się na żadne ustępstwa.

Zaakceptuj fakt, że aby osiągać dobre wyniki w długim okresie, musisz długookresowo koncentrować wysiłek. Żadnych emocji. Żadnego dramatyzowania. Żadnego użalania się nad sobą z powodu drobnych trudności. Naucz się cieszyć procesem dążenia do celu i doceniać go. To szczególnie ważne dlatego, że sama podróż będzie trwała znacznie dłużej niż krótka chwila triumfu na końcu.

Oczywiście ciesz się sukcesami, które osiągniesz. Co ważniejsze, wyciągaj też wnioski z poniesionych porażek. Tak naprawdę jeśli nie ponosisz porażek regularnie, najwyraźniej nie pracujesz wystarczająco ciężko. Zdecydowanie nie wolno ci akceptować niczego, co jest poniżej twoich możliwości.

Zapomnij o harmonogramie. To potrwa tyle, ile musi potrwać.

Jeżeli zależy ci na celu długoterminowym, a nie na kilku mniejszych celach pośrednich, musisz podjąć i zrealizować tylko jedną decyzję. Jasną, prostą i uczciwą. Znacznie

łatwiejszą do podtrzymania niż seria drobnych decyzji podejmowanych po wykonaniu każdego kroku w celu utrzymania się na kursie. W tym drugim przypadku jest zbyt wiele możliwości niezamierzonego zboczenia z drogi do obranego celu. Pojedyncza decyzja jest jednym z najpotężniejszych narzędzi, jakie mamy do dyspozycji.

2

Bogactwo

Jeżeli wyznaczysz sobie absurdalnie ambitne cele i poniesiesz porażkę, i tak będzie to większe osiągnięcie niż sukces większości ludzi.

James Cameron

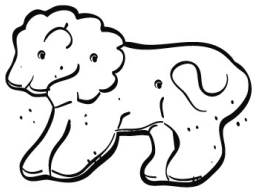
Jeśli musisz stoczyć uczciwą walkę, to znaczy, że nie zaplanowałeś odpowiednio misji.

pułkownik David Hackworth

Nie mój cyrk, nie moje małpy.

polskie powiedzonko

Nawet jeśli miałem szczęście, to nie przez przypadek.



CHRIS SACCA

Chris Sacca (TW/FB/IG/SC: @sacca, lowercasecapital.com) inwestował w wiele znanych firm (takich jak Twitter, Uber, Instagram, Kickstarter i Twilio) na wczesnym etapie ich rozwoju. W 2015 roku znalazł się na okładce specjalnego wydania magazynu „Forbes" poświęconego liście Midas List jako bohater artykułu głównego tego numeru – założyciel prawdopodobnie najlepszego funduszu inwestycyjnego typu venture capital w historii, Lowercase Capital. (Dostrzegasz tę grę słów? Mnie rozszyfrowanie jej zajęło zawstydzająco dużo czasu…[1]) Wcześniej był szefem działu przedsięwzięć specjalnych w Google. Od czasu do czasu pojawia się w programie *Shark Tank* w telewizji ABC.

Duchowe zwierzę: herbatnik w kształcie zwierzątka

PRZYPADKOWE FAKTY

- Poznałem Chrisa w 2008 roku na grillu u Kevina Rose'a (strona 404). Przez całe życie bałem się pływać i odczuwałem skrajny lęk przed utonięciem. Opowiedziałem o tym, kiedy popijaliśmy wino, i Chris powiedział: „Mam na to receptę". Opowiedział mi o metodzie Total Immersion Terry'ego Laughlina i po mniej niż 10 dniach samodzielnego treningu zwiększyłem pokonywany dystans z najwyżej 2 długości (w 25-metrowym basenie) do ponad 40 długości w seriach po 2 i 4. Pokochałem to i teraz pływam dla przyjemności.
- Chris należy do osób, które wprowadzały mnie w tajniki inwestowania w start-upy. Oprócz niego byli to między innymi Naval Ravikant (strona 631), Kevin Rose (strona 404) i Mike Maples, który zachęcił mnie do spróbowania (zob. MBA w realnym świecie na stronie 304).
- W moim podcaście Chris wspomniał o kilku książkach, w tym o *I Seem to Be a Verb* Buckminstera Fullera. Dwa dni później używane egzemplarze na Amazonie kosztowały 999 dolarów.

GRASZ OFENSYWNIE CZY DEFENSYWNIE?

Choć ludzie często nazywają Chrisa „inwestorem z Doliny Krzemowej", od 2007 roku nie mieszka on w San Francisco. Kupił chatę w niewielkiej miejscowości Truckee (w sąsiedztwie jeziora Tahoe, ale w tańszej okolicy) i zamieszkał w tym narciarskim i turystycznym raju, który w żadnym wypadku nie jest mekką miłośników nowoczesnych technologii. W tamtym

okresie nie inwestował jeszcze dużych pieniędzy, ale miał ważny powód, by kupić ten dom:

„Chciałem przejść do ofensywy. Chciałem mieć czas na skupienie się, uczenie się tego, czego chciałem się nauczyć, budowanie tego, co chciałem zbudować, i inwestowanie w relacje, które chciałem rozwijać, a nie tylko pić w biegu kawę za kawą".

TF: Przestał odczuwać przymus chodzenia na zebrania, w których nie chciał brać udziału. Koniec ze spotkaniami biznesowymi przy kawie bladym świtem i ciągnących się do późnej nocy kolacji, w których nie lubił brać udziału. Zamiast tego Chris zaczął spędzać weekendy na długich dyskusjach z interesującymi ludźmi, prowadzonych na tarasie domu albo w gorącym basenie na zewnątrz. Uważa chatę za najlepszą inwestycję, jakiej kiedykolwiek dokonał:

„Wszyscy lubią przyjeżdżać w góry. W ciągu tych kilku lat udało mi się nawiązać trwałe przyjaźnie z wieloma osobami. Niektóre z nich zachęciły mnie do zainwestowania w Ubera, Twittera i inne firmy. Kilka razy gościł u mnie nawet autor bestsellerów, który uwielbia testować swoje ciało i przypiekać gości swoich podcastów na wolnym ogniu trudnych pytań. [**TF:** Trochę się skompromitowałem, przychodząc do basenu w kąpielówkach typu europejskiego]. Pożyczyłem pieniądze na dom z trzema sypialniami, a dostałem w zamian przyjaciół na całe życie i wielki sukces w biznesie. Po prostu interes życia".

Chris kontynuuje: „Ogólnie rzecz biorąc, wszystko sprowadza się do tego, czy jesteś w ofensywie, czy w defensywie. Myślę, że przyglądając się wyzwaniom w życiu, powinieneś się zastanowić, które z nich sam wybrałeś, a które z nich podejmujesz po to, by zadowolić kogoś innego. Twoja skrzynka odbiorcza jest jak lista zadań do wykonania, do której każdy człowiek na świecie może dopisywać kolejne pozycje. Musiałem oderwać się od niej i skupić się na własnej liście zadań do wykonania".

BIERZ UDZIAŁ W JAK NAJWIĘKSZEJ LICZBIE SPOTKAŃ NA WYSOKIM SZCZEBLU

TIM: „Co najlepiej robić, na czym się skupiać i w czym się doskonalić, pracując w świecie start-upów?”

CHRIS: „Warto chodzić na jak najwięcej spotkań, nawet jeśli nie jesteś zapraszany, i szukać sposobu, by być na nich użytecznym. Jeśli ludzie będą się zastanawiać, co tam robisz, po prostu zacznij notować. Przeczytaj wszystko, co zdołasz znaleźć na temat firmy, i zdobądź ogólną wiedzę, której nie zgłębisz na niskim stanowisku. W ten sposób staniesz się użyteczny i będziesz mógł pomóc. Ta metoda sprawdziła się w moim przypadku w różnych środowiskach i zachęcam do jej wypróbowania”.

TF: Chris zasłynął w Google tym, że zjawiał się na spotkania z udziałem nawet najważniejszych osób w firmie, np. jej współzałożycieli. Nawet jeśli uczestnicy patrzyli na siebie z konsternacją, on niezrażony siadał przy stole i oznajmiał, że będzie dla nich robił notatki. Zadziałało. Wkrótce zasiadał w pierwszym rzędzie na najważniejszych spotkaniach i stał się ich niezastąpionym uczestnikiem.

KOSZULE KOWBOJSKIE

Chris jest znany z noszenia nieco zabawnych koszul kowbojskich. Stały się one jego znakiem rozpoznawczym. Oto kilka słów wyjaśnienia z profilu Chrisa zamieszczonego przez Aleksa Konrada w magazynie „Forbes”: „Steve Jobs miał swój czarny golf. Chris Sacca nosi haftowane koszule kowbojskie. Pierwszą z nich kupił pod wpływem impulsu na lotnisku w Reno, kiedy jechał wygłosić przemówienie. Reakcja publiczności sprawiła, że w drodze powrotnej wykupił pół

sklepu”. Najbardziej lubi marki Scully i Rockmount. Duży wybór koszul oferuje sklep internetowy VintageWesternWear.com.

Koszula może się wydawać mało istotną rzeczą, ale Chris dość szybko zrozumiał, że aby być skutecznym inwestorem, nie wystarczy wiedzieć, w które firmy inwestować. Założyciele firm muszą też wiedzieć, kim jesteś. Jeżeli sama koszula może wywołać niekończące się zainteresowanie mediów i nie wpływa negatywnie na twoją reputację, głupio byłoby nie skorzystać z okazji do wyróżnienia się. Poza tym: „Oszczędzam też mnóstwo czasu, który musiałbym poświęcić na zastanawianie się, w co się ubrać, oraz mnóstwo pieniędzy, które musiałbym wydawać na garnitury”.

KIEDY ROBI SIĘ CIĘŻKO – „WIECZOREM ZASNĘ WE WŁASNYM ŁÓŻKU”

W 2009 roku Chris wziął udział w charytatywnej wyprawie rowerowej z drużyną Trek Travel na trasie z Santa Barbara w Kalifornii do Charleston w Karolinie Północnej:

„Cały czas powtarzałem w głowie jedno zdanie: »Wieczorem zasnę we własnym łóżku. Wieczorem zasnę we własnym łóżku. Wieczorem zasnę we własnym łóżku«. […] Powtarzałem to, żeby nie zapomnieć, że moje cierpienie jest chwilowe i bez względu na wszystko wieczorem przynajmniej zasnę we własnym łóżku”.

O KORZYŚCIACH Z KULTYWOWANIA SPOSOBU MYŚLENIA WŁAŚCIWGO ŻÓŁTODZIOBOM

„Doświadczenie często jest źródłem głęboko zakorzenionych założeń, które trzeba koniecznie zakwestionować. Kiedy

masz ogromne doświadczenie w jakiejś dziedzinie, nie zauważasz w niej nowości. Nie dostrzegasz dziwactw, które trzeba poprawić. Nie widzisz luk; nie zauważasz, czego brakuje albo co nie działa zbyt dobrze".

TF: Chris, tak samo jak ojciec Malcolma Gladwella (strona 660) i Alex Blumberg (strona 363), potrafi bardzo mądrze zadawać „głupie"pytania, których inni nie widzą, choć są oczywiste.

EMPATIA SPRAWDZA SIĘ NIE TYLKO W ŻYCIU, ALE I W BIZNESIE

„Jako budowniczy, jako przedsiębiorca nie zdołasz nic stworzyć dla innych ludzi, jeżeli nie poznasz ich na tyle dobrze, by spojrzeć na świat ich oczami".

SŁODKIE I GORZKIE LATA

„Moi rodzice zrobili dla mnie coś zupełnie wyjątkowego. Nazywaliśmy to z bratem słodkimi i gorzkimi latami. Rodzice wysyłali nas na pierwszą połowę wakacji na praktyki do firmy jakiegoś znajomego lub krewnego, który miał do zaoferowania ciekawą pracę. Na przykład w wieku 12 lat odbyłem praktykę u mojego kuzyna, który był lobbystą w Waszyngtonie. Chodziłem z nim na spotkania z kongresmenami. Miałem tylko jeden krawat, ale za to potrafiłem nieźle pisać. Przygotowywałem jednostronicowe podsumowania ustaw, za którymi mieliśmy lobbować, a potem siedziałem przy jednym stole z tymi wszystkimi kongresmenami o paskudnych twarzach – wiesz, starymi, obleśnymi senatorami z Alabamy i tego typu ludźmi – i słuchałem, jak mój kuzyn ich urabia. To

było niesamowite. Dużo się przy tym nauczyłem, nabrałem pewności siebie i wyćwiczyłem się w snuciu opowieści.

Prosto stamtąd trafialiśmy na przykład do firmy budowlanej, gdzie musieliśmy wykonywać naprawdę podłą robotę. Na przykład zwijać węże używane do wybierania nieczystości z szamb, tankować maszyny budowlane, przenosić różne rzeczy, napełniać butle gazem itd. Byliśmy na samym dole hierarchii i byle parobek mógł dosłownie skopać nam tyłki, jeśli akurat miał gorszy dzień. Myślę, że to był element mistrzowskiego planu moich rodziców, którego ogólny zarys był taki: dookoła jest mnóstwo fantastycznych możliwości, ale pomożemy ci w nabraniu odpowiedniego podejścia do życia i pozwolimy, żebyś trochę dostał w tyłek i zrozumiał, dlaczego nie chcesz skończyć w prawdziwej pracy. […]”

TIM: „Do kuzyna lobbysty trafiliście z polecenia. Czy twoi rodzice brali też udział w nagrywaniu dla was tej gorszej roboty?”

CHRIS: „Właściciel firmy budowlanej był najlepszym przyjacielem mojego ojca i działał ściśle według jego wytycznych, by zapewnić nam jak najpodlejsze doświadczenia”.

„DOBRA OPOWIEŚĆ ZAWSZE JEST LEPSZA NIŻ DOBRY ARKUSZ KALKULACYJNY”

„Bez względu na to, czy zabiegasz o finansowanie, zachwalasz swój produkt klientom, sprzedajesz firmę, czy rekrutujesz pracowników, nigdy nie zapominaj o tym, że za wszystkimi wyliczeniami i gadką szmatką rodem z kursu MBA kryją się zwyczajne ludzkie emocje. Wszyscy lubimy opowieści. Nie podejmujemy działań z uwagi na równania. Postępujemy zgodnie z naszymi przekonaniami. Podążamy za przywódcami, którzy potrafią przemówić do naszych emocji. Jeżeli na wczesnym etapie działalności zauważysz, że ktoś zbyt

wnikliwie analizuje liczby, będzie to znaczyło, że nie potrafi znaleźć powodu, by naprawdę przejąć się tym, co robisz”.

„BEZ WZGLĘDU NA TO, JAKI JESTEŚ ZAKRĘCONY, ZAWSZE BĄDŹ SOBĄ”

„Kilka lat temu wygłosiłem przemówienie na ceremonii rozdania dyplomów w Minnesocie [w Carlson School of Management]. Myśl przewodnia brzmiała: **bez względu na to, jaki jesteś zakręcony, zawsze bądź sobą**. Według mnie dzisiaj ludziom najbardziej brakuje autentyczności”.

Oto krótki fragment tego przemówienia: „Uwielbiamy naszych przyjaciół właśnie dlatego, że są zakręceni. […] Z tego powodu nawiązujemy z nimi trwałe więzi. Nasze dziwactwa i ekstrawagancje wyróżniają nas z tłumu i często sprawiają, że dostajemy pracę. Bez względu na to, jacy jesteście zakręceni, zawsze bądźcie sobą. Tak naprawdę w ten sposób możecie nawet odnaleźć prawdziwe szczęście”.

TF: Przykład: kolorowe peruki.

CHRIS: „Gdybyś mógł wybrać tylko jedną rzecz, która uczyni ze zwyczajnej prywatki niezapomniane przeżycie, sięgnij po kolorowe peruki. Poważnie! Wejdź na Amazona i zamów od razu 50 sztuk. Mówię ci, kolorowe peruki są niesamowite”.

MARC ANDREESSEN

Marc Andreessen (TW: @pmarca, a16z.com) to legendarna postać w Dolinie Krzemowej. Jego wynalazki zmieniły świat. Nawet w światowej stolicy nowoczesnych technologii trudno znaleźć bardziej fascynującego człowieka. Marc był współtwórcą bardzo ważnej przeglądarki internetowej Mosaic – pierwszej przeglądarki graficznej, która weszła do powszechnego użytku. Współtworzył firmę Netscape, sprzedaną później koncernowi AOL za 4,3 mld dolarów. Następnie był współzałożycielem firmy Loudcloud, przemianowanej po jakimś czasie na Opsware i sprzedanej Hewlettowi-Packardowi za 1,6 mld dolarów. Uważa się go za jednego z ojców założycieli współczesnego internetu, na równi z Timem Bernersem-Lee, który stworzył Uniform Resource Locator (URL), Hypertext Transfer Protocol (HTTP) i pierwsze standardy HTML.

To wszystko sprawia, że Marc jest jedną z nielicznych osób na świecie, które jednocześnie tworzyły nowe rodzaje oprogramowania używane obecnie przez miliardy ludzi i zakładały warte wiele miliardów dolarów firmy. Obecnie jest współzałożycielem i partnerem funduszu inwestycyjnego venture capital o nazwie Andreessen Horowitz, za którego pośrednictwem stał się jednym z najbardziej wpływowych i dominujących inwestorów w branży technologicznej na świecie.

„PODNIEŚ CENY”

Tak brzmiała odpowiedź Marca na pytanie o to, jakie hasło umieściłby na billboardzie i gdzie by go ustawił. Jego billboard znalazłby się w centrum San Francisco. Oto uzasadnienie:

„Głównym tematem, jaki pojawia się w firmach, które mają problemy z przetrwaniem, jest pobieranie zbyt niskich opłat za produkty. W Dolinie Krzemowej pokutuje przekonanie, że najlepszym sposobem na odniesienie sukcesu jest dyktowanie jak najniższych cen, zgodnie z założeniem, że kiedy produkt jest tani, wszyscy mogą go kupić i rosną obroty firmy. Tymczasem raz za razem obserwujemy przedsiębiorstwa upadające pod ciężarem tej filozofii, ponieważ stają się »zbyt wygłodniałe, by się najeść«. Nie zarabiają na produkcie wystarczająco dużo, by pozwolić sobie na zatrudnienie profesjonalnej kadry sprzedażowej i marketingowej, bez której trudno w ogóle znaleźć klientów. Czy twój produkt naprawdę jest taki dobry, skoro ludzie nie są gotowi więcej za niego zapłacić?”

NIE FETYSZYZUJMY PORAŻKI

„Jestem staroświecki. Tam, skąd pochodzę, ludzie lubią odnosić sukcesy. […] Kiedy zakładałem pierwsze firmy, kiedy stawiałem pierwsze kroki w biznesie, nie znałem słowa »przełom« ani żadnego innego wymyślnego określenia na porażkę. Nazywaliśmy ją po prostu wtopą.

Widujemy firmy, które dosłownie za każdym razem, kiedy się z nimi spotykamy, przeżywają właśnie przełom. Ciągle szukają nowych możliwości i przypominają trochę królika w labiryncie. Nie zdołają zbliżyć się do sukcesu, bo nigdy nie mają czasu, żeby się skupić na jednej rzeczy i zrobić ją porządnie”.

(Zob. przemyślenia Petera Thiela na temat porażek na stronie 284).

CO MANIACY KOMPUTEROWI ROBIĄ W NOCY?

Jak Marc szuka nowych możliwości? Używa wielu narzędzi, ale jedna z jego procedur heurystycznych jest szczególnie prosta:

„Nasz sprawdzian polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o to, co maniacy komputerowi robią w nocy. W dzień pracują w Oracle, Salesforce.com, Adobe, Apple'u, Intelu albo w innej tego typu firmie, czasem w kompanii ubezpieczeniowej albo w banku [albo są studentami]. Wszystko jedno. To świetnie. Robią to, co muszą, żeby się utrzymać. Pytanie brzmi: jakie mają hobby? Czym się zajmują po nocach i w weekendy? Odpowiedzi bywają bardzo interesujące".

TESTOWANIE POMYSŁÓW Z „CZERWONĄ DRUŻYNĄ"

„Każdy z partnerów w naszej firmie ma prawo doprowadzić do zawarcia umowy bez głosowania albo bez doprowadzania do konsensusu. Jeżeli osoba będąca najbliżej danej transakcji ma bardzo pozytywne i entuzjastyczne nastawienie do niej, powinniśmy ją zawrzeć, nawet jeśli wszyscy inni uważają, że to najgłupsza rzecz, o jakiej słyszeli. [...] Tak czy inaczej należy jednak poddać ten pomysł próbie. W razie konieczności tworzymy »czerwoną drużynę«. Zbieramy zespół, który w sformalizowany sposób wyszukuje argumenty przeciwko zawarciu transakcji".

TF: Aby uniknąć wrażenia, że bardziej doświadczeni wspólnicy utrącają projekty młodszych kolegów, Marc i drugi współzałożyciel funduszu, Ben Horowitz, specjalnie nawzajem ostro „maglują" swoje przedsięwzięcia. „Zawsze gdy [Ben]

proponuje jakąś umowę, staram się szukać dziury w całym. Nawet jeśli uważam, że to najlepszy pomysł, o jakim w życiu słyszałem, wyszukuję w nim wady i zachęcam innych do tego samego. I jeśli po tym wszystkim on dalej wali pięścią w stół i mówi: »Nie, nie macie racji, musimy w to wejść«, wszyscy udzielamy mu poparcia. Stajemy za nim murem. **To rodzaj kultury, w której możemy się nie zgadzać, ale i tak popieramy się nawzajem.** Nawiasem mówiąc, Ben robi to samo z moimi propozycjami. To taka próba ognia".

TF: Czy możesz stworzyć „czerwoną drużynę", która podda próbie twoje najgłębiej zakorzenione przekonania? (Zob. Samy Kamkar, strona 502; Stan McChrystal, strona 510; i Jocko Willink, strona 486).

ZAWSZE DO PRZODU

Poniższa wymiana zdań mówi sama za siebie. Widoczna w niej filozofia dobrze się komponuje z eksperymentem o nazwie „21 dni bez narzekania", opisanym na moim blogu (fourhourblog.com):

TIM: „Jakiej rady udzieliłbyś sobie, gdybyś mógł się cofnąć do czasu, w którym miałeś dwadzieścia kilka lat i tworzyłeś Netscape?"

MARC: „Taki eksperyment nawet nie przyszedłby mi do głowy. Retrospekcje nie są moją mocną stroną. Nigdy w życiu nie odpowiem na pytanie typu: »Co zrobiłbyś inaczej, gdybyś znał niewiadomą X?«. Nigdy nie zagram w tę grę, bo w przeszłości X było niewiadomą i nie sposób tego zmienić.

Być może czytałeś powieści świetnego autora kryminałów Roberta Craisa. Występuje w nich Elvis Cole – postmodernistyczny prywatny detektyw z Los Angeles. To naprawdę dobre powieści. Partner Cole'a nazywa się Joe Pike i jest moją ulubioną postacią literacką, być może wszech

czasów. Jest byłym komandosem, więc przypomina twojego kumpla Jocko. W powieściach Joe Pike zawsze nosi te same ciuchy. Ma na sobie dżinsy, bawełnianą bluzę z obciętymi rękawami i lustrzane okulary. Na mięśniach naramiennych ma wytatuowane jaskrawoczerwone strzałki skierowane do przodu. I właśnie całą jego filozofię można podsumować słowem »naprzód«".

TIM: „Jak to rozumiesz?"

MARC: „Naprzód, czyli nie zatrzymujemy się, nie zwalniamy, nie rozpatrujemy ponownie decyzji podjętych w przeszłości. Nie zgadujemy po raz drugi. Szczerze mówiąc, nie wiem, jak odpowiedzieć na twoje pytanie".

TIM: „Chyba właśnie to zrobiłeś".

MARC: „Świetnie. To idziemy dalej".

„POGLĄDY ZDECYDOWANE, ALE PŁYTKO ZAKORZENIONE"

To zdanie przez długi czas figurowało w biografii Marca na Twitterze. Poprosiłem go o wyjaśnienie jego znaczenia:

„Większość ludzi idzie przez życie bez zdecydowanych poglądów na różne sprawy i po prostu dostosowuje się do panującego konsensusu. Myślę jednak, że zarówno jako założyciel firmy, jak i inwestor, powinieneś szukać rzeczy niepasujących do konsensusu; czegoś, co jest sprzeczne z powszechnie panującą opinią. [...] Jeżeli zamierzasz budować firmę na tym fundamencie, inwestować w nią, musisz mieć silne przekonania, ponieważ kładziesz na szali swój czas albo mnóstwo pieniędzy, albo jedno i drugie. [Ale] co się stanie, kiedy świat się zmieni? Kiedy warunki działalności ulegną zmianie?"

TF: Dlatego ważne jest, aby poglądy były „płytko zakorzenione". Nikt nie lubi zmieniać zdania, ale przedsiębiorca musi umieć dostosować się do nowych

warunków. Wielu moich znajomych opisanych w tej książce byłoby gotowych walczyć na śmierć i życie za swoje przekonania, wywołując zrozumiałą nerwowość w towarzystwie, ale kiedy tylko przytoczysz nowe, wiarygodne dane, wycofają się i powiedzą: „Masz rację. Nigdy wcześniej o tym nie myślałem”.

DWIE ZASADY, KTÓRYMI WARTO KIEROWAĆ SIĘ W ŻYCIU

Marc, podobnie jak ja, bardzo lubi autobiografię Steve’a Martina *Born Standing Up: A Comic’s Life*. Szczególnie jedna myśl zapadła mu w pamięć:

„Martin mówi, że jest jeden warunek sukcesu: być tak dobrym, by nie dało się ciebie nie zauważyć”.

TF: Marc kieruje się w życiu także inną zasadą: „Mądrzy ludzie powinni działać”. Mówi, że te dwie reguły pozwalają wytyczyć dość dobry kurs w życiu.

JAK WYGLĄDA WEDŁUG CIEBIE IDEALNY DZIEŃ?

„Idealny dzień to 10 godzin pod wpływem kofeiny, 4 godziny pod wpływem alkoholu. To się nazywa perfekcyjna równowaga”.

TF: To miał być żart, ale podany przepis zadziwiająco przypomina moją metodę „dopingu umysłowego”, którą stosuję, gdy mam do wykonania pilną pracę. Kiedy zbliża się termin publikacji mojego nowego tekstu i muszę siedzieć nad nim po nocach, sięgam po kombinację yerba mate Cruz de Malta i czerwonego wina ze szczepu malbec. Oczywiście nie mieszam ich, tylko piję na zmianę. Całymi godzinami pociągam yerbę przez tradycyjną bombillę, co 5–10 minut przeplatając łyczkiem

nektaru bogów. Dobra rada od profesjonalisty: po trzecim kieliszku jakość tekstu przestaje rosnąć.

NIE PRZECENIAJ LUDZI ZE ŚWIECZNIKA

„Spróbuj wczuć się w sytuację ludzi, którzy robili w przeszłości fantastyczne rzeczy, i wyobraź sobie, jacy byli naprawdę. Zrozum, że tak naprawdę wcale się od ciebie nie różnili. Kiedy zaczynali, byli tacy jak ty [...] więc nic nie powinno nas powstrzymywać przed podejmowaniem prób osiągnięcia podobnego sukcesu".

TF: Zarówno Marc, jak i Brian Chesky (dyrektor generalny Airbnb) przeczytali i polecają napisaną przez Neala Gablera biografię Walta Disneya. Marc przytoczył również podczas naszej rozmowy wypowiedź Steve'a Jobsa nagraną w 1995 roku w ramach wywiadu przeprowadzonego przez Santa Clara Valley Historical Association. Jobs pracował jeszcze wtedy w NeXT:

„Życie stanie się ciekawsze, kiedy zrozumiesz jeden prosty fakt: że **wszystko, co cię otacza i co nazywasz »życiem«, zostało stworzone przez ludzi, którzy wcale nie byli mądrzejsi od ciebie**. Możesz je zmieniać, możesz na nie wpływać, możesz tworzyć własne rzeczy dla innych ludzi. Kiedy to zrozumiesz, staniesz się innym człowiekiem".

OBSERWOWANIE PRZECIWIEŃSTW

Marc przygląda się nie tylko swoim konkurentom w branży nowoczesnych technologii i na rynku inwestycji w raczkujące spółki, ale też wielkim inwestorom z drugiego końca spektrum, takim jak Warren Buffett i Seth Klarman. To nie znaczy, że

zamierza inwestować w takie same firmy; raczej szuka synergii w podstawowych zasadach.

TIM: [żartem]: „Nie zamierzasz chyba inwestować w See's Candies [jedną z firm Buffetta]?"

MARC: „Nie. W żadnym wypadku. Wręcz przeciwnie, kiedy słyszę na przykład o See's Candies, mam ochotę szukać nowej firmy oferującej zdrowe słodycze opracowane z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć naukowych, która wysadzi tę spółkę z siodła. Pod tym względem zajmujemy miejsca po dwóch stronach barykady. On [Buffett] obstawia brak zmian, ja obstawiam zmianę. Kiedy jemu powinie się noga, to właśnie dlatego, że zajdzie zmiana, której się nie spodziewał. Kiedy ja popełniam błąd, przyczyną jest brak oczekiwanej przeze mnie zmiany. Pod tym względem nie moglibyśmy bardziej się różnić. Oba sposoby postępowania mają jednak jedną cechę wspólną: orientację na nieszablonowe myślenie i umiejętność postrzegania rzeczy w taki sposób, jakby były lustrzanym odbiciem przekonań większości ludzi".

KRÓTKO I NA TEMAT

Zanim poznałem Marca osobiście, śledziłem jego profil na Twitterze. Oto kilka moich ulubionych wpisów jego autorstwa, w większości związanych z powyższymi rozważaniami:

„Moim celem nie jest szybkie ponoszenie porażek. Moim celem jest długoterminowy sukces. To nie to samo".

„Żeby zrobić coś oryginalnego, nie trzeba wiedzieć tego, czego nie wiedzą inni. Trzeba wierzyć w coś, w co oni nie wierzą".

„Andy Grove miał odpowiedź: każdy miernik powinien być powiązany z innym, pokazującym negatywne efekty zjawiska mierzonego przez ten pierwszy".

„W każdej wielkiej, dominującej firmie, która nie umie się przystosować do zmian, potrafiłbym wskazać liczne grono

dyrektorów otrzymujących sowite premie za realizację celów kwartalnych i rocznych”.

„Wszyscy miliarderzy mają ten sam problem. Żadna osoba z ich otoczenia nie powie: »Słuchaj, ten twój ostatni pomysł był naprawdę durny«”.

„»Inwestorzy próbujący przewidzieć korektę na rynku stracili w sumie znacznie więcej pieniędzy niż ci, którzy się jej nie spodziewali« – Peter Lynch”.

ARNOLD SCHWARZENEGGER

Arnold Schwarzenegger (FB: @arnold, TW/IG: @Schwarzenegger, schwarzenegger.com) urodził się w Austrii, w miejscowości Thal, w 1947 roku. Zanim osiągnął wiek 20 lat, odniósł sukces w zawodowej kulturystyce, stając się najmłodszym zawodnikiem w historii, który sięgnął po tytuł Mr. Universe. W 1968 roku opuścił Austrię z myślą o Hollywood, przyjechał do Ameryki i zdobył pięć tytułów Mr. Universe i siedem tytułów Mr. Olympia, po czym rzucił kulturystykę i został aktorem. Schwarzenegger, który występował w pierwszym filmie pod pseudonimem Arnold Strong, zasłynął w 1982 roku rolą w *Conanie Barbarzyńcy*. Filmy z jego udziałem przyniosły do tej pory łączny dochód w wysokości ponad 3 mld dolarów.

W latach 2003–2010 z oddaniem służył mieszkańcom Kalifornii jako 38. gubernator tego stanu. Co ciekawe, za jego rządów Kalifornia stała się światowym liderem w produkcji energii odnawialnej i przeciwdziałaniu zmianom klimatycznym, dzięki uchwaleniu w 2006 roku ustawy Global Warming Solutions Act. Schwarzenegger był pierwszym gubernatorem od dziesięcioleci, który inwestował w odbudowę ważnej infrastruktury stanowej w ramach autorskiego strategicznego planu rozwoju, a także przeprowadził ważną reformę polityczną, powołując niezależną komisję ds. podziału okręgów wyborczych, która przerwała trwający od wieku proceder nieuczciwego wyznaczania granic okręgów. Ponadto przybliżył przywódców politycznych do centrum sceny politycznej, budując system wyborczy z otwartymi prawyborami.

Schwarzenegger jest prezesem ogólnokrajowego programu edukacji pozaszkolnej After-School All-Stars, a ponadto

kontynuuje pracę w polityce za pośrednictwem USC Schwarzenegger Institute for State and Global Policy, który stara się rozwijać jego wizję polityki ponadpartyjnej, w myśl której ludzie są ważniejsi niż partie polityczne, a liderzy ugrupowań współpracują ze sobą, poszukując pomysłów i rozwiązań korzystnych przede wszystkim dla obywateli.

ZA KULISAMI

- Arnold jest wielkim miłośnikiem szachów i gra codziennie. Toczy pojedynki z różnymi przeciwnikami i skrupulatnie notuje wyniki. Pod koniec roku jego kartoteka rozegranych gier zawiera dane dotyczące tysięcy partii. Jednym z jego ulubionych dokumentów jest *Brooklyn Castle* – film poświęcony nauczaniu gry w szachy w szkołach w zapuszczonych dzielnicach.
- Kiedy pierwszy raz spotkałem się z Arnoldem i usiedliśmy razem przy stole w jego kuchni, nie wiedziałem, jak się do niego zwracać, i zapytałem o to z widoczną nerwowością. Odpowiedział: „Możesz się do mnie zwracać jak zechcesz. Możesz mnie nazywać gubernatorem, sznyclem, Arnoldem – jakkolwiek. Myślę jednak, że »Arnold« będzie najlepszy".
- Pierwszy wywiad nagrywałem na rejestratorze audio Zoom H6, ale jednocześnie miałem zapasowy dyktafon (Zoom H4n). Arnold zapytał, po co mi on. Odpowiedziałem, że na wszelki wypadek nagrywam kopię zapasową. Puknął się palcem w czoło i popatrzył na swoich ludzi siedzących niedaleko nas. Nagrywanie na dwóch urządzeniach robi dobre wrażenie. Cal Fussman (strona 578) spotkał się z taką samą reakcją Richarda Bransona. Bardzo zajęci ludzie nie są gotowi poświęcać 2–3 godzin na wywiad, który może się nigdy nie ukazać z powodu awarii dyktafonu.

„NIE POJECHAŁEM RYWALIZOWAĆ, TYLKO WYGRAĆ"

Przyniosłem ze sobą zdjęcie Arnolda w wieku 19 lat, zrobione tuż przez wygraniem przez niego pierwszych poważnych zawodów, Junior Mr. Europe. Zapytałem: „W przeciwieństwie

do rywali masz wypisaną na twarzy pewność siebie. Skąd się ona wzięła?”. Oto jego odpowiedź:

„Źródłem mojej pewności siebie była wizja. [...] **Jestem głęboko przekonany, że jeśli masz wyraźną wizję tego, co chcesz osiągnąć, samo dążenie do tego jest o wiele łatwiejsze**, ponieważ zawsze wiesz, dlaczego musisz trenować 5 godzin dziennie, dlaczego musisz dawać z siebie wszystko i przełamywać barierę bólu, dlaczego musisz jeść więcej, cierpieć więcej i mieć większą dyscyplinę. [...] Czułem, że mogę odnieść zwycięstwo, że po to właśnie tam się znalazłem. **Nie pojechałem rywalizować, tylko wygrać**”.

EUROPEJSKIE MURARSTWO

W 1971 roku Arnold założył firmę budowlaną ze swoim najlepszym przyjacielem, Franco Columbu – włoskim mistrzem w podnoszeniu ciężarów, boksie i kulturystyce, który przez wiele lat mieszkał w Niemczech. W tamtych czasach wszystko, co europejskie, wydawało się Amerykanom egzotyczne i najlepsze na świecie (np. szwedzkie masaże), więc Arnold i jego wspólnik zamieszczali w „L.A. Times” ogłoszenia o treści: „Europejscy murarze, specjaliści od układania marmuru. Budowanie kominków w stylu europejskim”.

„Franco grał złego policjanta, ja dobrego. Na przykład trafialiśmy do domu potencjalnego klienta, który miał do wyremontowania patio i chciał nam to zlecić. Ja od razu się zgadzałem i przystępowaliśmy do mierzenia, ale mieliśmy taśmę z podziałką centymetrową. Nikt wtedy nie umiał przeliczać miar z systemu metrycznego na anglosaski. Mierzyliśmy więc to patio i mówiliśmy na przykład: »4 metry i 82 centymetry«. Klient nie miał pojęcia, o co chodzi. Zapisywaliśmy ceny w dolarach za metr kwadratowy. Potem podchodziłem do klienta i mówiłem, że to będzie kosztowało jakieś 5 tysięcy dolarów, co było oczywiście ceną szokującą.

»Pięć tysięcy? To jakieś szaleństwo!«, mówił, a ja na to: »Czego się pan spodziewał?«. Klient mówił, że spodziewał się ceny na poziomie 2–3 tysięcy dolarów. Wtedy rzucałem: »Wie pan co, pogadam z kolegą, bo to on tak naprawdę jest tu szefem, ale może uda mi się go trochę zmiękczyć. Niech pan chwilę poczeka«. Podchodziłem do Franco i zaczynaliśmy się kłócić po niemiecku. Chwilę to trwało, czasem on miotał jakieś przekleństwa po włosku. Po jakimś czasie się uspokajaliśmy, a ja podchodziłem do klienta i mówiłem: »Udało się, zgodził się na 3800 dolarów. Czy taka cena panu odpowiada?« Zwykle był zachwycony: »Bardzo panu dziękuję, jest pan wspaniałym człowiekiem«, bla, bla, bla… i tak dalej. Prosiłem o połowę ustalonej kwoty z góry, żebyśmy mogli kupić materiały budowlane oraz inne potrzebne rzeczy, i umawialiśmy się na rozpoczęcie robót za kilka dni. Klient był szczęśliwy, dawał nam czek, a my natychmiast jechaliśmy do banku go zrealizować. Musieliśmy mieć pewność, że nie jest bez pokrycia. Potem jechaliśmy po cement, betoniarkę i wszystko inne. Pracowaliśmy tak z powodzeniem przez 2 lata”.

TF: Kłótnia po niemiecku to coś, czego naprawdę warto posłuchać. Większość ludzi, nie wyłączając mnie, nigdy nie słyszała Arnolda mówiącego po niemiecku, a zwłaszcza przeklinającego w tym języku. To fantastyczne! Wystarczy przewinąć nagranie podcastu do 29. minuty (dokładnie 29:30) na stronie fourhourworkweek.com/arnold.

„MASZ PROBLEMY Z KOLANEM?” I INNE PSYCHOLOGICZNE ZAGRYWKI

„Kiedy przyjechałem do Ameryki i zaczynałem tu występować, [często zagadywałem rywali słowami]: »Mogę spytać, czy masz jakieś problemy z kolanami albo coś takiego?«. Zwykle odpowiadali: »Nie, nie mam. Moje kolana są w świetnej formie.

Dlaczego pytasz?«. Wtedy mówiłem: »Wydaje mi się, że masz szczuplejsze uda niż zwykle. Myślałem, że może unikasz robienia przysiadów albo masz jakieś problemy z ćwiczeniem nóg«. Potem widziałem, jak przez 2 godziny ćwiczą przed lustrem i z uwagą obserwują swoje uda. […] Ludzie są wrażliwi na takie rzeczy. Oczywiście w czasie zawodów stosuje się takie zagrywki. Pytasz ludzi, czy ostatnio chorowali, bo jakoś mizernie wyglądają. Albo mówisz: »Chyba słono jadasz, bo wyglądasz jakbyś miał problem z zatrzymywaniem wody w organizmie. Nie jesteś tak obciągnięty skórą jak ostatnio«. To niewiarygodnie wytrąca ludzi z równowagi".

JAK ARNOLD ZAROBIŁ MILIONY ZANIM ZOSTAŁ GWIAZDĄ FILMOWĄ

„[Na początku] nie żyłem z filmów. Celowo się z tym nie spieszyłem, ponieważ przez lata obserwowałem, jak ludzie, z którymi ćwiczyłem na siłowni i chodziłem na kursy aktorstwa, musieli brać wszystko, co im wpadło w ręce, ponieważ nie mieli pieniędzy i musieli się jakoś utrzymać. Nie chciałem się znaleźć w takiej sytuacji. Uważałem, że jeśli mądrze zainwestuję w nieruchomości tę niewielką sumę pieniędzy, którą zarobiłem na kulturystyce, prowadzeniu seminariów i wysyłkowej sprzedaży kursów dla kulturystów, zdołam kupić apartamentowiec. W latach 70. inflacja była bardzo wysoka i taka inwestycja była nie do przebicia. Budynki, które można było kupić za 500 tysięcy dolarów, po roku kosztowały 800 tysięcy, a na zakup wystarczyło wyłożyć jedynie 100 tysięcy. Stopa zwrotu z zainwestowanego wkładu wynosiła więc 300%. […] Szybko remontowałem i sprzedawałem moje budynki po wyższych cenach, po czym kupowałem kolejne apartamentowce i biurowce w centrum Santa Monica i w innych miastach. […] Dorobiłem się [w magicznej dekadzie] na nieruchomościach i zostałem milionerem, zanim moja

kariera aktorska nabrała tempa, co miało miejsce dopiero po *Conanie Barbarzyńcy*".

TF: To przywodzi mi na myśl jedną z moich ulubionych sentencji dotyczących negocjowania: „W negocjacjach wygrywa ten, komu zależy najmniej". Arnold mógł odrzucać pomniejsze role, ponieważ miał dość pieniędzy z nieruchomości. Na podobnej zasadzie gra w filmach, ale w nie nie inwestuje. Równoważy potencjalną zmienność swojej kariery inwestycjami w nieruchomości. Do tej pory stosowałem podobne podejście, skupiając się na dwóch krańcach spektrum inwestycyjnego: raczkujących spółkach z sektora nowoczesnych technologii (które są skrajnie zmienne) oraz nieruchomościach, które chętnie będę trzymał wiecznie, jeśli zajdzie taka potrzeba.

NIE CHODŹ NA CASTINGI, TYLKO STWÓRZ WŁASNĄ NISZĘ

„Nigdy nie chodziłem na castingi. Nigdy. Nie ubiegałem się o zwykłe role, ponieważ nie wyglądałem jak zwykły facet. Uważałem, że wszyscy próbują wyglądać tak samo – chcą być umięśnionymi, przystojnymi blondynami, mieszkać w Kalifornii i chodzić na castingi w Hollywood. Zastanawiałem się, **jak mogę stworzyć dla siebie niszę, w której tylko ja się zmieszczę**. […] Oczywiście byli malkontenci, którzy mówili: »Daj spokój, czas [kulturystów] minął. Byli popularni 20 lat temu. Jesteś zbyt duży, zbyt monstrualny, zbyt umięśniony, nigdy nie dostaniesz się do filmu«. Tak mówili producenci w Hollywood, kiedy zaczynałem. Podobnie wypowiadali się agenci i menedżerowie: »Wątpię, czy zdołasz odnieść sukces. […] Dzisiaj idolami są Dustin Hoffman, Al Pacino, Woody Allen, sami drobni faceci. To oni są symbolami seksu. Popatrz na siebie. Ważysz pewnie ze 120 kilo. Czasy takich aktorów się skończyły«. Byłem jednak głęboko przekonany i miałem wyraźną wizję, że mój czas nadejdzie i ktoś mnie doceni. […] [W końcu] te wszystkie cechy, które agenci, menedżerowie

i szefowie studiów uważali za moje wady, okazały się zaletami, a moja kariera ruszyła z kopyta”.

TF: Arnold mógł przekształcić swoje największe wady w najcenniejsze zalety między innymi dlatego, że miał za co żyć i nie musiał się spieszyć. Przytoczył bardzo wymowną anegdotę z planu *Terminatora*: „Jim Cameron powiedział, że gdyby nie było Schwarzeneggera, nie byłoby tego filmu, ponieważ nikt inny nie miał głosu robota”.

OSOBIŚCIE ARNOLD NAJWIĘCEJ ZAROBIŁ NA... *BLIŹNIAKACH*

„*Bliźniacy* zostali zrealizowani dlatego, że bardzo dobrze czułem ich humorystyczny charakter i wiedziałem, że jeśli ktoś znajdzie w sobie cierpliwość, żeby pracować ze mną jako reżyser, zdoła wyciągnąć ze mnie ten humor”.

Arnold był fanem *Pogromców duchów*, więc nawiązał kontakt z ich reżyserem, Ivanem Reitmanem. Ponieważ większość ludzi uważała, że komedia ze Schwarzeneggerem w roli głównej na pewno zrobi klapę, dostrzegli w tym pewną szansę dla siebie:

„Usiedliśmy w restauracji i zawarliśmy umowę na serwetce. Mieliśmy zrobić ten film za darmo. Zamiast gaży mielibyśmy udział w zyskach. Ivan poszedł z tym do Toma Pollocka, który wtedy był szefem Universal Studios. Pollock powiedział: »Świetnie, zrobimy ten film za 16,5 miliona dolarów, jeśli zrzekniecie się honorariów w zamian za duży udział w zyskach«. Chciał nam dać 37% albo coś koło tego do podziału między Danny’ego [DeVito], Ivana i mnie. Obliczyliśmy procent budżetu [jaki stanowiłyby nasze honoraria] i dogadaliśmy się co do podziału pieniędzy. Uwierz mi, że zarobiłem na tym filmie więcej niż na którymkolwiek innym, a tantiemy wciąż spływają. To cudowne. Kiedy *Bliźniacy* weszli do kin, Tom Pollock powiedział: »Patrzcie, co mi zrobiliście« i wywrócił na zewnątrz puste kieszenie spodni. »Obrobiliście mnie, oskubaliście co do centa«. To było bardzo zabawne. Zarzekał

się, że już nigdy nie zgodzi się na nic podobnego. Film okazał się wielkim hitem. Wszedł na ekrany tuż przed Bożym Narodzeniem. W okresie świąteczno-noworocznym przynosił dziennie 3–4 miliony dolarów, w dzisiejszych dolarach byłoby to pewnie ze 2–3 razy więcej. Wynik był naprawdę świetny i myślę, że w kraju całkowite wpływy sięgnęły 129 milionów dolarów, a na świecie 269 milionów dolarów albo coś koło tego".

TF: To przywodzi mi na myśli interes życia, który George Lucas zrobił na *Gwiezdnych wojnach*, kiedy studio filmowe powiedziało: „Zabawki? Pewnie, możecie zatrzymać wpływy ze sprzedaży. To nieważne". Ten błąd kosztował studio wiele miliardów dolarów, a Lucasowi zapewnił niewyczerpane źródło finansowania na całe życie (szacuje się, że do tej pory sprzedano 8 miliardów sztuk zabawek z *Gwiezdnych wojen*). Podczas zawierania umów zadawaj sobie pytanie: Czy mogę oddać niewielki chwilowy zarobek w zamian za potencjalny długookresowy ogromny zysk? Czy jest w umowie jakiś element, który za 5–10 lat może się okazać bardzo wartościowy? (Na przykład 10 lat temu takim elementem byłoby prawo do wydania e-booka). Czy są w niej zapisane jakieś prawa lub opcje, które mógłbym zachować? Jeżeli koszty (czas, kapitał) nie są wygórowane, a ty jesteś pewien, że ci się uda, obstawiaj swoją wygraną. W końcu wystarczy, że wygrasz raz.

MEDYTUJ PRZEZ ROK, CIESZ SIĘ EFEKTAMI PRZEZ CAŁE ŻYCIE

Kiedy kariera filmowa Arnolda okrzepła, pojawiło się mnóstwo nowych możliwości i opcji do wyboru. Pierwszy raz w życiu poczuł się przytłoczony, zaczął odczuwać lęk i zmartwienie. Zupełnie przypadkiem spotkał na plaży nauczyciela medytacji transcendentalnej. „Facet powiedział: »Słuchaj, Arnold, to nic niezwykłego. To bardzo powszechne zjawisko. Wiele osób przez

to przechodzi. Dlatego zwracają się w stronę medytacji transcendentalnej. To jeden ze sposobów radzenia sobie z tym problemem«. Był dobrym sprzedawcą, ponieważ nie powiedział, że to jedyny sposób, tylko że jeden z wielu". Zachęcił Arnolda do udziału w kursie organizowanym w Westwood w Los Angeles.

„Pojechałem tam, wziąłem udział w zajęciach, po czym wróciłem do domu i stwierdziłem, że muszę to wypróbować w praktyce. Medytowałem codziennie 20 minut rano i 20 minut wieczorem i po 2–3 tygodniach doszedłem do punktu, w którym naprawdę potrafiłem odłączyć umysł, pozostać w tym stanie przez jakiś czas, odświeżyć myśli i nauczyć się lepiej się skupiać i zachowywać spokój. Od razu zauważyłem efekt. Do nowych wyzwań podchodziłem ze znacznie większym spokojem. Kontynuowałem tę praktykę przez rok. Potem stwierdziłem, że już ją opanowałem i nie czuję się przytłoczony.

Do dzisiaj czerpię z tego korzyści, ponieważ nie łączę różnych rzeczy ze sobą i nie postrzegam ich jako jednego wielkiego problemu. Podejmuję wyzwania pojedynczo. Kiedy mam przestudiować scenariusz, nie pozwalam, żeby cokolwiek innego mi przeszkodziło. Skupiam się wyłącznie na nim. Nauczyłem się też, że są różne rodzaje medytacji. Jak wtedy, kiedy się uczę i muszę naprawdę ciężko pracować umysłowo, co wymaga ogromnej koncentracji. Nie jestem w stanie wytrzymać dłużej niż 45 minut, może godzinę.

Zrozumiałem też, że trening również może być formą medytacji, ponieważ bardzo koncentruję się na pracującym mięśniu. Prawie tak, jakby podczas wykonywania ćwiczeń mój umysł się w nim znajdował. Mieszka w bicepsach, kiedy ćwiczę z hantlami, i w mięśniach piersiowych, kiedy wyciskam sztangę na ławeczce. Naprawdę tak jest i to przypomina medytację, ponieważ nie mogę myśleć o niczym innym ani koncentrować się na niczym innym, kiedy ćwiczę".

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces”?

Arnold wspomniał o kilku osobach, takich jak Warren Buffett, Elon Musk, Nelson Mandela i Muhammad Ali, ale najciekawsza była ostatnia postać, którą wymienił:

„**Lucjusz Kwinkcjusz Cyncynat.** Był dyktatorem Rzymu. Nawiasem mówiąc, miasto Cincinnati zostało tak nazwane właśnie na jego cześć, ponieważ Jerzy Waszyngton bardzo go podziwiał. To wspaniały przykład sukcesu, gdyż Cyncynata poproszono, aby objął władzę i uratował Rzym targany konfliktami i walkami, podczas gdy on wcale nie miał na to ochoty. Zajmował się rolnictwem, ale był bardzo wpływowym człowiekiem. Podjął wyzwanie, przejął władzę i dowództwo nad armią i wygrał wojnę. Po zakończeniu walk uznał, że zakończył swoją misję i choć oczekiwano, że pozostanie dyktatorem, on zrzekł się władzy i wrócił do rolnictwa. Zrobił to zresztą dwa razy. Po jakimś czasie doszło bowiem do najazdu z zewnątrz i znowu poproszono go o objęcie władzy i ratowanie Rzymu. Cyncynat ponownie opanował sytuację, wykazując się niezwykłymi zdolnościami przywódczymi. Potrafił jednoczyć ludzi jak mało kto. I znowu – po wojnie zrzekł się władzy i wrócił na wieś”.

DEREK SIVERS

Derek Sivers (TW/FB: @sivers, sivers.org) należy do osób, które najbardziej lubię i cenię. Często proszę go o radę. Jest połączeniem króla-filozofa z programistą, wybitnym nauczycielem i wesołym dowcipnisiem. Niegdyś profesjonalny muzyk i klaun cyrkowy (ten drugi zawód wybrał po to, by poradzić sobie z wrodzoną nieśmiałością). W 1998 roku założył firmę CD Baby. Stała się ona największym internetowym sprzedawcą muzyki niezależnej na świecie, przynosząc 150 tysiącom muzyków łączny dochód przekraczający 100 milionów dolarów.

W 2008 roku Derek sprzedał CD Baby za 22 miliony dolarów, a pieniądze przekazał fundacji zajmującej się edukacją muzyczną. Często występuje na konferencjach z cyklu TED, a jego wykłady obejrzało w internecie ponad 5 milionów osób. Jego firma Wood Egg wydała 33 książki, a on sam napisał *Co tylko zechcesz* – zbiór krótkich porad życiowych, który przeczytałem od deski do deski co najmniej kilkanaście razy. Wciąż mam pierwsze wydanie upstrzone moimi notatkami i podkreśleniami.

ZA KULISAMI

- Derek przeczytał i zrecenzował na swojej stronie sivers.org/books ponad 200 książek. Są uszeregowane w kolejności od najlepszej do najgorszej. Jest wielkim fanem Charliego Mungera (wspólnika Warrena Buffetta) i zachęcił mnie do przeczytania książki *Seeking Wisdom: From Darwin to Munger* Petera Bevelina.
- W wieku 18 lat przeczytał *Obudź w sobie olbrzyma* Tony'ego Robbinsa (strona 259) i ta książka odmieniła jego życie.
- Podczas pisania tego rozdziału zamieściłem na Facebooku następujący wpis: „Chyba będę musiał napisać drugi tom książki poświęcony w całości mądrościom Dereka Siversa. Tyle dobrego materiału, że nie wiadomo, co wyciąć". Najpopularniejszy komentarz pochodził od niejakiego Kevina O.: „Umieść tu link do podcastu i niech ludzie słuchają. Wywiad trwa niecałe dwie godziny, a może odmienić ludzkie życie. Tim, dzięki tobie i Derekowi rzuciłem pracę w call center i zostałem wolnym strzelcem dysponującym większą siłą negocjowania zarobków i innych świadczeń, niż kiedykolwiek sobie wyobrażałem. Od was nauczyłem się wartości słowa »dość«, zadowolenia, uznania i poczucia spełnienia". Ten komentarz bardzo mnie ucieszył i mam nadzieję, że na tobie wywiad z Derekiem wywrze równie duże wrażenie: fourhour-workweek.com/derek.

„GDYBY RECEPTĄ BYŁ [LEPSZY] DOSTĘP DO INFORMACJI, WSZYSCY BYLIBYŚMY MILIARDERAMI Z IDEALNIE WYRZEŹBIONYMI BRZUCHAMI"

TF: Nie chodzi o to, co wiemy, ale o to, co konsekwentnie robimy. (Zob. Tony Robbins, strona 259).

„JAK ODNIEŚĆ WIELKI SUKCES W NIEPRZEWIDYWALNEJ PRZYSZŁOŚCI? WYBIERZ PLAN Z NAJWIĘKSZĄ LICZBĄ OPCJI. NAJLEPSZY PLAN TO TAKI, KTÓRY UMOŻLIWIA ZMIANĘ PLANU"

TF: To jedna z „dyrektyw" Dereka, czyli krótkich sentencji sformułowanych podczas lektury setek książek i wyciągania wniosków z wielu lat życia. Oto kilka innych: „Bądź drogi" (zob. Marc Andreessen, strona 215), „Spodziewaj się katastrofy" (zob. Tony Robbins, strona 259), „Posiadaj jak najmniej" (zob. Jason Nemer, strona 82, i Kevin Kelly, strona 549).

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

„Pierwsza odpowiedź nie jest zaskakująca, bo przychodzi automatycznie. Najlepszy na świecie obraz? *Mona Lisa*. Największy geniusz? Einstein. Najwybitniejszy kompozytor? Mozart.

To jest temat książki *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* Daniela Kahnemana. Jest myślenie natychmiastowe, nieświadome, automatyczne i jest myślenie powolne, świadome, racjonalne i celowe. Bardzo się staram myśleć powoli, powstrzymywać automatyczne reakcje na różne zdarzenia w moim życiu i spokojnie obmyślać bardziej sensowne odpowiedzi. Wtedy na zdarzenia, na które zwykle reaguje się automatycznie, mogę reagować zupełnie świadomie.

A gdybyś tak zapytał: **»Kim jest trzecia osoba, o której myślisz, kiedy słyszysz słowo sukces? Dlaczego twoim zdaniem odniosła większy sukces niż człowiek, którego nazwisko pojawia się jako pierwsze?«** W takiej sytuacji pierwszą osobą jest Richard Branson, bo to ikona sukcesu. Dla mnie jest taką *Mona Lisą* biznesu. Szczerze mówiąc, drugą mógłbyś być ty, ale to temat na inną rozmowę. Trzecia i najbardziej zbliżona do prawdy odpowiedź, jakiej mógłbym udzielić, byłaby taka, że trudno wskazać człowieka sukcesu, nie znając jego osobistych celów.

A jeśli Richard Branson marzy o spokojnym życiu, ale niczym nałogowy hazardzista nie może przestać zakładać kolejnych firm? To zmienia obraz sytuacji i nie możemy go już nazywać człowiekiem sukcesu".

TF: To genialne. Ricardo Semler, dyrektor i większościowy udziałowiec brazylijskiej firmy Semco Partners, lubi trzy razy powtarzać pytanie „Dlaczego?". Robi to zarówno w odniesieniu do spraw życiowych, jak i ważnych decyzji biznesowych. Przesłanki są takie same jak w przypadku Dereka.

DLA LUDZI, KTÓRZY ZACZYNAJĄ – MÓWCIE „TAK"

Kiedy Derek miał 18 lat, mieszkał w Bostonie i studiował w Berklee College of Music.

„Grałem w zespole i podczas jednej z prób basista powiedział: »Słuchajcie, chłopaki, mój agent właśnie zaproponował mi chałturę – 75 dolców za występ na jarmarku trzody chlewnej w Vermont«. Przewrócił oczami i dodał: »Nie zamierzam tam jechać. Może któryś z was chce?«, A ja na to: »Do cholery, płatny koncert?! O matko, no pewnie, że jadę«. Zgodziłem się na ten występ w Burlington, w stanie Vermont.

Bilet na autobus tam i z powrotem kosztował chyba 58 dolarów. Dojechałem na ten jarmark, zawiesiłem na pasku moją gitarę akustyczną i po prostu chodziłem po całym

targowisku, przygrywając piosenki. Trwało to wszystko trzy godziny, potem wróciłem do domu i następnego dnia agent zadzwonił do mnie, mówiąc: »No, chłopcze, świetnie się spisałeś na tym jarmarku«. […]

Ten zakichany występ na świńskim targu zaowocował wieloma propozycjami i 10 latami doświadczenia scenicznego. […] Myślę, że kiedy dopiero zaczynasz karierę, najlepszą strategią jest przyjmowanie wszystkich propozycji. Zgadzaj się na każdy występ. Nigdy nie wiesz, kiedy trafisz główną wygraną na loterii".

STANDARDOWE TEMPO JEST DLA CIEMNIAKÓW

„Kimo Williams to wielki czarny facet, który studiował w Berklee School of Music, a później przez jakiś czas był tam wykładowcą. […] Dzięki temu, czego się od niego nauczyłem, zdołałem ukończyć studia w połowie [normalnego] czasu. Powiedział: »Myślę, że możesz ukończyć Berklee School of Music w ciągu dwóch lat, zamiast czterech. Standardowe tempo jest dla ciemniaków. Uczelnia musi tak układać program, żeby nawet najsłabsi studenci nadążali z nauką i większość z nich mogła skończyć studia. Nauka musi iść wolno, żeby nikt nie zostawał w tyle. Ale ty jesteś mądrzejszy. Możesz kupić podręczniki do niektórych przedmiotów, [darować sobie chodzenie na zajęcia] i załatwić z dziekanem możliwość zdawania egzaminu na koniec semestru«".

NIE BĄDŹ OSŁEM

TIM: „Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 30-latkowi?"

DEREK: „Nie bądź osłem".

TIM: „A co to znaczy?"

DEREK: „Spotykam wielu 30-latków, którzy próbują podążać w wielu kierunkach jednocześnie, ale w żadnym nie robią postępów. Frustruje ich to, że świat każe im wybrać jedną rzecz, ponieważ chcą wszystkiego naraz: »Dlaczego muszę wybierać? Nie wiem, co wybrać!«. Problem polega na tym, że jeśli myślisz krótkoterminowo, [zachowujesz się tak] jakbyś musiał zrobić wszystko od razu, bo inaczej stracisz ważną szansę. Rozwiązaniem jest myślenie długoterminowe. Zrozumienie, że możesz robić jedną rzecz przez kilka lat, potem drugą przez kilka następnych i tak dalej. Zapewne znasz bajkę o ośle, który stoi w połowie drogi między żłobem pełnym siana a kubłem wody. Spogląda raz na siano, raz na wodę i nie może się zdecydować, co wybrać. Siano czy woda, siano czy woda? Tak długo się waha, że w końcu pada z głodu i pragnienia. Osioł nie myśli o przyszłości. Gdyby myślał, wiedziałby, że może najpierw napić się wody, a potem zjeść siano.

Wobec tego moja rada dla mnie jako 30-latka brzmiałaby: nie bądź osłem. Możesz zrobić wszystko, co zechcesz. Musisz tylko być przewidujący i cierpliwy”.

MODELE BIZNESOWE MOGĄ BYĆ PROSTE: NIE MUSISZ CIĄGLE ODKRYWAĆ AMERYKI

Derek opowiada o początkach modelu biznesowego CD Baby i polityki cenowej firmy:

„Mieszkałem wtedy w Woodstock w stanie Nowy Jork i był tam w centrum mały, przytulny sklepik płytowy, który wystawiał na ladzie płyty lokalnych muzyków na zasadzie komisu. Zajrzałem tam kiedyś i zapytałem, jak to działa – co musiałbym zrobić, żeby sprzedawać u nich swoje płyty. Właścicielka powiedziała: »Wyznaczasz cenę, jaką chcesz, a my zatrzymujemy 4 dolary prowizji od każdego sprzedanego egzemplarza. Zaglądasz do nas co tydzień, a my ci płacimy«.

Wróciłem do domu i wieczorem na mojej nowej stronie internetowej napisałem to, co usłyszałem: »Wyznaczasz cenę, jaką chcesz, a my zatrzymujemy 4 dolary prowizji od każdego sprzedanego egzemplarza. Wypłacamy pieniądze co tydzień«. Potem doszedłem do wniosku, że potrzebuję około 45 minut na wprowadzenie nowego albumu do systemu, ponieważ muszę zeskanować okładkę, obrobić obraz w Photoshopie i go przyciąć, poprawić błędy ortograficzne w biografii kapeli i wykonać inne tego typu zabiegi.

Pomyślałem, że 45 minut mojego czasu jest warte jakieś 25 dolarów. To pokazuje, jakie miałem wtedy wyobrażenie o wartości czasu. Zamierzałem więc pobierać opłatę początkową za nawiązanie współpracy w wysokości 25 dolarów. [...] Ale przecież nie ma takiej wielkiej różnicy między kwotą 25 dolarów a 35 dolarów. Jest różnica między 10 a 50 dolarami, ale 25 i 35 zajmują ten sam przedział w umyśle człowieka. Stwierdziłem więc, że ustalę wysokość opłaty początkowej na poziomie 35 dolarów, żeby dawać ludziom rabaty, jeśli poproszą. Kiedy ktoś będzie marudził, że drogo, to powiem: »Słuchaj, nie ma sprawy, dam ci rabat«. Uwzględniłem więc ten niewielki bufor na ewentualne zniżki, bo ludzie je uwielbiają. **A zatem 35 dolarów opłaty początkowej, 4 dolary od płyty i mówię ci, Tim, tak to hulało przez 10 lat. To był mój cały model biznesowy, stworzony w ciągu pięciu minut po spacerze do lokalnego sklepu płytowego i wypytaniu właścicielki, co tak naprawdę robi**".

KIEDY MASZ JUŻ JAKIŚ SUKCES NA KONCIE, NIE ZGADZAJ SIĘ NA TO, CO NIE BUDZI W TOBIE OGROMNEGO ENTUZJAZMU

Ta mantra Dereka szybko stała się jedną z moich ulubionych życiowych zasad i doprowadziła do tego, że pod koniec 2015 roku zawiesiłem na czas nieokreślony inwestowanie w start-

upy. Więcej na ten temat na stronie 453, ale tutaj opiszę źródło tej decyzji.

„Musiałem zarezerwować bilet na samolot [żeby wziąć udział w wydarzeniu, na które był od dawna zaproszony] i myślałem: »A niech to, wcale nie mam teraz ochoty lecieć do Australii. Mam na głowie inne sprawy«. […] Rozmawiałem przez telefon z moją przyjaciółką Amber Rubarth, która jest genialnym muzykiem, i żaliłem się, że nie umiem podjąć decyzji. Wtedy ona powiedziała: »Wygląda na to, że w twojej obecnej sytuacji nie dokonujesz wyboru między *tak* a *nie*, tylko między *O tak!* a *nie*«.

Większość z nas zgadza się bowiem na zbyt wiele i wiedzie życie wypełnione po brzegi mnóstwem mało istotnych drobiazgów. […] Problem polega na tym, że kiedy od czasu do czasu pojawiają się rzeczy, które budzą nasz szczery entuzjazm i zapał, nie mamy czasu, żeby poświęcić im wystarczająco dużo uwagi, gdyż zgodziliśmy się już na zbyt wiele innych, mniej interesujących rzeczy. Zgadza się? Kiedy zacząłem stosować tę zasadę, moje życie się otworzyło”.

„ZAJĘTY” = POZBAWIONY KONTROLI

„Kiedy ludzie się ze mną kontaktują, zawsze mówią: »Słuchaj, wiem, że na pewno jesteś niesamowicie zajęty…«, a ja myślę: »Nie, nie jestem«. Potrafię bowiem gospodarować swoim czasem. Jestem ponad nim. W moim rozumieniu bycie zajętym oznacza brak kontroli. Jak w zdaniu: »O mój Boże, jaki jestem zajęty. W ogóle nie mam czasu na to czy tamto«. Dla mnie są to słowa osoby, która nie panuje nad swoim życiem”.

TF: Brak czasu oznacza brak priorytetów. Jeżeli jestem „zajęty”, to dlatego, że dokonywałem wcześniej wyborów, które do tego doprowadziły. W związku z tym zabroniłem sobie odpowiadać na pytanie „Co u ciebie?” słowami „Jestem bardzo zajęty”. Nie mam prawa narzekać. Bycie zajętym jest dla mnie

wskazówką, że muszę się przyjrzeć zasadom i systemom, które rządzą moim życiem.

* Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?

„Uwielbiam takie miejsca jak Vermont czy São Paulo w Brazylii, gdzie stawianie billboardów jest zabronione. Wiem jednak, że nie o to pytasz. Dlatego mam inną, lepszą odpowiedź: Zrobiłbym billboard z napisem »**To cię nie uszczęśliwi**« i ustawiłbym go w sąsiedztwie dużego centrum handlowego albo salonu samochodowego. To byłaby niezła zabawa, wiesz? Albo można by kupić tysiąc papug i nauczyć je mówić »To cię nie uszczęśliwi«, a następnie wypuścić w centrach handlowych i hipermarketach na całym świecie. To moja życiowa misja. Kto chce dołączyć? Zróbmy to!”

DAJ SOBIE 45 MINUT ZAMIAST 43 – CZY WARTO SIĘ KATOWAĆ?

„Zawsze byłem aktywny fizycznie, więc kiedyś, gdy jeszcze mieszkałem w Los Angeles, przyjaciel namówił mnie na jeżdżenie na rowerze. Miałem dom tuż przy plaży w Santa Monica, a wzdłuż wybrzeża biegła piękna ścieżka rowerowa o długości około 40 kilometrów. Wjeżdżałem na nią i dawałem z siebie wszystko, naprawdę katowałem się bez litości – przez całą drogę sapałem, pociłem się, byłem cały czerwony. Pokonywałem całą trasę tam i z powrotem i wracałem do domu. Mierzyłem przy tym czas. […]

Zauważyłem, że stoper zawsze pokazuje 43 minuty. Tyle czasu zajmowało mi pokonanie całej trasy w jak najszybszym tempie. Im dłużej jeździłem, tym mniejszą jednak miałem na to ochotę. Jazda na rowerze zaczęła mi się bowiem kojarzyć

z wysiłkiem i ciężką pracą. […] Pomyślałem, że coś tak przyjemnego jak przejażdżka rowerowa nie powinno budzić we mnie negatywnych emocji. Dlaczego nie miałbym się wyluzować? Postanowiłem raz trochę zwolnić. Nie zamierzałem wlec się jak ślimak, tylko zmniejszyć tempo o połowę. Wsiadłem na rower i po prostu czerpałem przyjemność z jazdy.

Jechałem tą samą trasą, co zwykle, ale co jakiś czas przystawałem i się rozglądałem. Patrzyłem na ocean i widziałem, jak w wodzie baraszkują delfiny. Kiedy dojechałem do Marina del Rey, gdzie zawsze zawracałem, zauważyłem krążącego nade mną pelikana. Spojrzałem w górę i zawołałem »Cześć pelikanie!«, a on narobił mi na twarz.

W każdym razie chodzi o to, że nieźle się bawiłem. Ta przejażdżka była bardzo przyjemna. Nie byłem czerwony jak burak, w ogóle nie sapałem. I kiedy wróciłem do domu i spojrzałem na zegarek, okazało się, że jechałem 45 minut. Pomyślałem, że to niemożliwe, żeby czas jazdy wydłużył się tylko o dwie minuty, ale tak właśnie było: 45 minut. To była bardzo ważna lekcja, która na zawsze zmieniła moje podejście do życia. […]

Można by przeprowadzić stosowne obliczenia, [ale] stawiam, że jakieś 93% wysiłku, ciężkiej pracy, potu i czerwieni na mojej twarzy służyło jedynie zyskaniu tych 2 minut. Czyli w zasadzie niczemu nie służyło. […] Dlatego uważam, że maksymalizowanie wszystkiego w życiu – zabieganie o to, żeby jak najwięcej na czymś zarobić, jak najwięcej wycisnąć z każdej sekundy i minuty – nie jest warte stresu, który temu towarzyszy. Szczerze mówiąc, tak właśnie podchodzę do życia od tamtego czasu. Robię różne rzeczy, ale staram się zatrzymać, zanim staną się stresujące. […]

W pewnym momencie zaczynasz się irytować. Dla mnie to wewnętrzna wskazówka. Przyjmuję ją jak fizyczny ból. Co robię? Muszę się powstrzymać przed działaniami wywołującymi ten ból. Co to za działania? Zwykle się okazuje,

że po prostu za bardzo się staram albo robię coś, czego w gruncie rzeczy nie chcę robić”.

O BRAKU PORANNYCH RYTUAŁÓW

„Nie dość, że nie mam żadnych porannych rytuałów, to jeszcze niewiele rzeczy robię codziennie, z wyjątkiem pisania. Oto dlaczego: bardzo mocno skupiam się na jednej rzeczy naraz. Na przykład rok temu odkryłem nowy sposób programowania baz danych PostgreSQL, dzięki któremu pisanie kodu staje się o wiele łatwiejsze. Spędziłem 5 miesięcy – każdą chwilę w tym okresie – pochłonięty całkowicie tą jedną rzeczą.

Po 5 miesiącach ukończyłem ten projekt. Zrobiłem sobie tydzień wolnego i pojechałem w góry do Nowej Zelandii. Zupełnie offline. Kiedy stamtąd wróciłem, byłem taki spokojny i zespolony z naturą, że przez następne dwa tygodnie czytałem tylko książki w ogrodzie”.

* Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?

„Och, to łatwe pytanie. Wyznaję wiele niepopularnych poglądów. Uważam, że alkohol smakuje okropnie, podobnie jak oliwki. Nigdy nie próbowałem kawy, ale nie lubię jej zapachu. Twierdzę, że wszystkie audiobooki powinny być czytane przez Islandczyków, ponieważ oni mają najlepszy akcent. Myślę, że byłoby wspaniale do końca życia przeprowadzać się co 6 miesięcy do innego kraju. Uważam, że nie należy zaczynać działalności biznesowej, dopóki ludzie cię o to nie poproszą. Wierzę, że jestem poniżej średniej. To celowo kultywowane przekonanie, które ma skompensować wrodzoną ludzką wiarę w to, że jest się lepszym od innych. Uważam, że film *Scott Pilgrim kontra świat* jest arcydziełem. Myślę, że muzyka i ludzie

nie idą w parze; że muzyką należy się delektować samotnie, nie znając i nie widząc muzyków i bez towarzystwa innych ludzi. Trzeba po prostu słychać muzyki samej w sobie, a nie otaczających cię ludzi, i bez analizowania jej pod kątem tego, kim są wykonujący ją artyści”.

TRAKTUJ ŻYCIE JAK SERIĘ EKSPERYMENTÓW

„Dobrze jest przeprowadzać w życiu różne eksperymenty. Spróbuj przez kilka miesięcy wieść życie, o jakim marzysz, ale zostaw sobie jakąś furtkę na wypadek, gdyby się jednak okazało, że to nie dla ciebie. [...] Najlepszą książką na ten temat jest *Na tropie szczęścia* Daniela Gilberta. Autor radzi, żeby rozmawiać z ludźmi prowadzącymi taki tryb życia, jaki ci się podoba, i wypytywać ich o jego dobre i złe strony. Warto zaufać ich opinii, ponieważ dla nich to codzienność, a nie wspomnienie ani marzenie”.

„NAWET KIEDY WSZYSTKO IDZIE ŹLE I NIE MAM POWODU, BY BYĆ PEWNYM SIEBIE, POSTANAWIAM JEDNAK BYĆ”

„Jest takie świetne zdanie Kurta Vonneguta, pojawiające się znienacka w jednej z jego książek: »Jesteśmy tym, kim udajemy, że jesteśmy«”.

NAJLEPSZY E-MAIL NAPISANY PRZEZ DEREKA

Na pracę w CD Baby Derek poświęcał najwyżej 4 godziny na pół roku. Wszystko było tak zorganizowane, żeby działało bez niego. Derek odniósł sukces i jest spełniony, ponieważ nie waha się kwestionować status quo i testować założeń. To nie wymaga

wielkiego wysiłku, a najlepszą ilustracją jest opisana poniżej historia pewnego e-maila.

Oddaję głos Derekowi

Budując firmę, tworzysz mikrokosmos, w którym dyktujesz zasady. Nieważne, jak się robi różne rzeczy gdzie indziej. W twoim małym świecie możesz je robić tak, jak trzeba.

W pierwszym okresie działalności CD Baby po złożeniu zamówienia klient dostawał automatyczną wiadomość e-mailową z informacją, że płyta została wysłana. Na początku komunikat brzmiał standardowo: „Zamówiony towar został dzisiaj wysłany. Prosimy o informację, jeśli przesyłka nie dojdzie. Dziękujemy za zakupy".

Po kilku miesiącach poczułem, że to nie pasuje do mojej misji polegającej na rozśmieszaniu ludzi. Wiedziałem, że stać mnie na więcej. Poświęciłem więc 20 minut na napisanie takiego zabawnego tekstu:

> *Twoja płyta została delikatnie zdjęta z półki w magazynie CD Baby przez pracownika ubranego w sterylne, odkażone rękawiczki i ułożona na satynowej poduszce.*
>
> *Zespół 50 inspektorów obejrzał ją i wypolerował, żeby przed wysłaniem zyskać pewność, że płyta jest w najlepszym możliwym stanie.*
>
> *Nasz specjalista od pakowania produktów, ściągnięty specjalnie z Japonii, zapalił świecę i włożył Twoją płytę do najlepszego pudełka ze złotą otoczką, jakie można kupić na rynku. Tłum obserwujących go pracowników wydał z siebie jęk zachwytu.*
>
> *Następnie w naszej firmie odbyła się huczna uroczystość, której uczestnicy w barwnym korowodzie pomaszerowali na pocztę, a mieszkańcy Portland machali na pożegnanie Twojej*

paczce, kiedy nasz prywatny odrzutowiec zabierał ją w podróż do Ciebie dzisiaj, w piątek 6 czerwca.

Mam nadzieję, że zakupy w CD Baby były dla Ciebie cudownym przeżyciem. Dla nas była nią możliwość zrealizowania Twojego zamówienia. Umieściliśmy na ścianie Twoje zdjęcie z podpisem „Klient roku". Jesteśmy wyczerpani, ale nie możemy się doczekać, aż złożysz kolejne zamówienie na CDBABY.COM!!

Ta śmieszna wiadomość wysyłana wszystkim klientom budziła taki zachwyt kupujących, że kiedy wpiszesz w Google hasło „private CD Baby jet", otrzymasz ponad 22 tysiące odpowiedzi. Każda z nich oznacza osobę, której e-mail spodobał się tak bardzo, że postanowiła podzielić się nim ze znajomymi, publikując go w sieci.

Ten prosty e-mail przysporzył firmie tysięcy nowych klientów.

Kiedy myślimy o tym, jak rozwinąć swoją działalność, zwykle mamy skłonność do wielkich zamierzeń, planów zmieniania świata i ogromnych przedsięwzięć.

Warto jednak pamiętać o tym, że często drobne szczegóły budzące entuzjazm wśród ludzi wystarczą, by dotychczasowi klienci powiedzieli o twojej firmie swoim znajomym.

ALEXIS OHANIAN

Alexis Ohanian (TW/IG: @alexisohanian, alexisohanian.com) jest najbardziej znany jako współzałożyciel serwisów internetowych Reddit i Hipmunk. Był jednym z pierwszych podopiecznych Y Combinator – chyba najbardziej wybrednego na świecie „akceleratora" start-upów, w którym obecnie jest partnerem. Jest inwestorem lub doradcą w ponad 100 raczkujących firmach, aktywistą walczącym o swobody w internecie (np. SOPA/PIPA) oraz autorem bestsellera *Without Their Permission*.

Duchowe zwierzę: baribal

„JESTEŚCIE BŁĘDEM STATYSTYCZNYM”

„W Yahoo! mieliśmy szefa, który w trakcie rozmowy ze mną i Steve’em [na temat ewentualnego przejęcia ich firmy] – to były początki działalności Reddita – powiedział nam, że jesteśmy błędem statystycznym, ponieważ ruch na naszej stronie był tak niewielki. […] Po tej rozmowie umieściłem hasło »Jesteście błędem statystycznym« na ścianie w biurze Reddita jako hasło zagrzewające do walki. W ostatecznym rozrachunku okazało się ono wartościowe i bardzo mi pomogło, a ja właściwie cieszę się, że ten facet okazał się fiutem, bo bardzo mnie to zmotywowało. Nie chciałbym jednak być taki jak on”.

(Zob. radę Amandy Palmer „Weź swój ból i noś go jak koszulę” na stronie 604).

TF: Reddit należy obecnie do 50 najczęściej odwiedzanych stron na świecie.

NIE MOŻNA MIEĆ WSZYSTKIEGO W NOSIE

„[Nasza strona] wiele razy rozśmieszała [użytkowników], ponieważ wstawialiśmy żarty do komunikatów o błędach i robiliśmy inne tego typu psikusy. Czasem proszę ludzi […] żeby podali przykład czegoś, co wbudowali w swój produkt lub usługę i z czego są bardzo dumni. Co sprawia, że użytkownicy są pod wrażeniem. Jeżeli potrafisz tchnąć tyle życia w oprogramowanie, w kopię produktu, w cokolwiek, to znaczy, że umiesz złapać kontakt z ludźmi. Chodzi mi o to, że niektórzy tweetują o naszym komunikacie błędu na Hipmunku, a to tylko głupi komunikat błędu. Dlaczego wciąż o tym myślą? Dlatego, że nasz żart dał im chwilę wytchnienia podczas robienia czegoś nudnego, na przykład wyszukiwania połączenia lotniczego.

Założyciele firm muszą zdać sobie sprawę z tego, że poprzeczka jest ustawiona bardzo nisko, ponieważ większość przedsiębiorstw dawno przestała się przejmować. [...] Naprawdę oczekują tego od założycieli, bo w gruncie rzeczy całkiem łatwo to wykorzystać. W porównaniu z tworzeniem strony i projektowaniem architektury całego zaplecza to nie wymaga wielu lat doświadczenia w programowaniu. **Nie można tylko mieć wszystkiego w nosie, a prawda jest taka, że niewiele osób się przejmuje**".

15-MINUTOWE ĆWICZENIE Z PRZEJMOWANIA SIĘ

Spróbuj udoskonalić treść zawiadomienia e-mailowego wysyłanego przez twoją firmę (np. potwierdzenia subskrypcji, potwierdzenia zamówienia albo innej standardowej wiadomości):

„Zainwestuj odrobinę czasu w uczynienie jej trochę bardziej ludzką, albo – w zależności od branży – zabawniejszą, inną niż wszystkie, w jakikolwiek sposób lepszą. Zapewniam, że warto to zrobić. Potraktuj to jak wyzwanie".

(Zob. najlepszy e-mail Dereka Siversa na stronie 239).

* Jedno z pytań do założycieli firm ubiegających się o pomoc Y Combinator:

„Co z tego, czym się zajmujecie, jest naprawdę świetne i przyszłościowe, choć świat jeszcze o tym nie wie?"

WYRAŻANIE OPINII W RELACJACH Z ZAŁOŻYCIELAMI FIRM – JAK SYGNALIZUJESZ SCEPTYCYZM?

Alexis ma wiele sposobów, ale mnie najbardziej podoba się ten, który Cal Fussman (strona 578) podsumowałby krótko: „niech przemówi cisza”. Alexis uważa bowiem, że „można bardzo wiele przekazać za pomocą uniesienia brwi”.

ORGANIZACJE, O KTÓRYCH DOWIEDZIAŁEM SIĘ OD ALEXISA

Electronic Frontier Foundation (eff.org) to jedna z najważniejszych fundacji zajmujących się obroną praw obywatela w cyfrowym świecie.

Fight for the Future (fightforthefuture.org) zajmuje się ochroną i zwiększaniem siły internetu jako narzędzia przemian poprzez organizowanie kampanii obywatelskich popieranych przez miliony ludzi.

SZTUCZKI ZWIĘKSZAJĄCE PRODUKTYWNOŚĆ DLA NEUROTYKÓW, MANIAKÓW I SZALEŃCÓW (TAKICH JAK JA)

Napisanie tego rozdziału było dla mnie bardzo trudne. Doszedłem do połowy brudnopisu, a potem odłożyłem tekst na kilka miesięcy. Po ich upływie usiadłem do niego w poczuciu winy na parę godzin, ale później znowu trafił do szuflady. W efekcie zawarte w nim przemyślenia pochodzą z kilku lat mojego życia.

Ostatecznie to poniższy cytat sprawił, że się zmobilizowałem i dokończyłem pisanie. Mam nadzieję, że ten rozdział będzie równie użyteczny dla ciebie, jak kłopotliwy dla mnie.

Nadchodzi moment, w którym czujemy się tak, jakbyśmy chodzili po ulicy nadzy, za bardzo eksponując swoje serce, swoje myśli, swoje wnętrze. Jakbyśmy za bardzo się obnażali. To chwila, w której być może zaczynamy rozumieć, o co chodzi.

Neil Gaiman, przemówienie na uroczystości rozdania dyplomów, University of the Arts

Oto moje przemyślenia. Mam nadzieję, że pomogą przynajmniej kilkorgu z was.

Powrót do rzeczywistości

Nie tak dawno temu miałem urodziny.

Kilkanaście osób zjechało do mnie na kilka dni, aby cieszyć się słońcem, plażą i odnawianiem znajomości. Ostatniego dnia wstałem dopiero o 11.30, chociaż wiedziałem, że ostatni goście wyjeżdżają w południe.

Bałem się zostać sam.

Podobnie jak dziecko schowałem głowę pod kołdrę (dosłownie) i włączałem „drzemkę" w budziku tak długo, jak się dało. W końcu jednak nie mogłem już bardziej opóźniać kontaktu z rzeczywistością. Ale… dlaczego właściwie o tym piszę?

Niebezpieczne mity na temat „ludzi sukcesu"

Wszyscy lubimy sprawiać wrażenie „ludzi sukcesu" (choć to określenie jest w najlepszym razie niejasne), a media uwielbiają przedstawiać osoby wyróżniające się pod tym względem jako superbohaterów.

Czasem dramatyczne historie o przezwyciężaniu przeciwieństw są naprawdę inspirujące. Częściej jednak prowadzą do niezdrowej, odruchowej konkluzji:

„Cóż, może ten [przedsiębiorca/artysta/twórca przedstawiany jako superbohater] mógł to zrobić, ale ja jestem tylko zwykłym facetem/zwykłą dziewczyną…" Ten rozdział ma ci dać wyobrażenie o tym, jak wyglądają kulisy mojego życia. Choć zdarzało mi się kilka razy uczestniczyć w programach typu „dzień z życia", na przykład z ekipą Morgana Spurlocka, rzadko pozwalam dziennikarzom podglądać mnie w czasie „normalnego" dnia.

Dlaczego?

Ponieważ nie jestem superbohaterem. Nawet nie zawsze można mnie nazwać „normalnym” człowiekiem.

W 2013 roku przeżyłem trudne 3 miesiące, w czasie których:

- Płakałem na filmie *Rudy*.
- Włączałem „drzemkę” w budziku nawet przez 3 godziny po zaplanowanym czasie wstania z łóżka, ponieważ nie chciałem mierzyć się z rzeczywistością.
- Rozważałem rozdanie całego dobytku i przeniesienie się do Montrealu, Sewilli albo Islandii. Miejsce docelowe zależało od tego, jak w danej chwili wyobrażałem sobie ucieczkę.
- Pierwszy raz w życiu skorzystałem z pomocy terapeuty, ponieważ byłem przekonany, że padłem ofiarą chronicznego pesymizmu.
- W ciągu dnia, kiedy miałem wiele pilnych i ważnych spraw do załatwienia, oglądałem strony dla panów w internecie[2], żeby się zrelaksować.
- Przyjmowałem w ciągu dnia tyle kofeiny, że moje tętno spoczynkowe przekraczało 120 uderzeń serca na minutę. Wypijałem co najmniej 8–10 filiżanek kawy dziennie.
- Przez cały tydzień chodziłem na okrągło w jednych dżinsach, żeby w tym całym chaosie mieć przynajmniej jeden stały punkt w życiu.

Sprawiam wrażenie upośledzonego, prawda?

Jednocześnie w ciągu ostatnich 8 tygodni tego okresu:

- Zwiększyłem mój przychód pasywny o ponad 20%.
- Kupiłem wymarzony dom.
- Medytowałem dwa razy dziennie po 20 minut, nie zaniedbując tego ani razu. Nigdy wcześniej nie udało mi się zdobyć na taką konsekwencję.
- W ciągu ostatnich 4 tygodni prawie zupełnie rzuciłem kofeinę, ograniczając się do herbaty pu-erh o poranku i zielonej po południu.
- Z pomocą czytelników mojego bloga z okazji własnych urodzin zebrałem ponad 100 tysięcy dolarów na cel charytatywny.
- Zebrałem 250 tysięcy dolarów dla start-upu o nazwie Shyp w ciągu 53 minut.
- Podpisałem jedną z najciekawszych umów biznesowych od 10 lat, dotyczącą produkcji mojego programu telewizyjnego *The Tim Ferriss Experiment*.
- Przybrałem około 10 kilogramów masy mięśniowej, dzięki Patrickowi Arnoldowi (strona 70) poznając ból i radość towarzyszące wykonywaniu dużej liczby powtórzeń przysiadów ze sztangą (oraz zażywaniu DHEA).
- Doprowadziłem do radykalnej poprawy wyników moich badań krwi.
- Po raz kolejny zrozumiałem, że objawy maniakalno-depresyjne są po prostu stałym elementem życia przedsiębiorcy.
- Zacieśniłem więzy z najbliższą rodziną.

Wniosek

Większość „superbohaterów” w ogóle nimi nie jest. To dziwne, neurotyczne kreatury, które osiągają wspaniałe rzeczy POMIMO destrukcyjnych nawyków i wmawiania sobie, że są do niczego.

Osobiście brakuje mi efektywności (umiejętności szybkiego wykonywania zadań). Nadrabiam to, realizując 8-etapowy proces maksymalizowania skuteczności (umiejętności wykonywania właściwych zadań):

1. Budzę się co najmniej godzinę przed planowanym momentem rozpoczęcia pracy przy komputerze. Poczta elektroniczna odmóżdża, więc nie zaczynam od niej.
2. Robię sobie herbatę (lubię pu-erh) i siadam przy biurku z ołówkiem lub długopisem w ręce i kartką przed sobą.
3. Zapisuję 3–5 rzeczy (nie więcej), które najbardziej mnie drażnią lub wywołują mój dyskomfort. Często są to zadania, które w nieskończoność przekładam z dnia na dzień. Najważniejsze zwykle są najbardziej niekomfortowe i towarzyszy im chęć odrzucenia lub jakiś konflikt.
4. W przypadku każdej z takich pozycji zadaję sobie pytania: **„Gdyby była to jedyna rzecz, którą bym dzisiaj zrobił, to czy byłbym zadowolony?” „Czy posunięcie tej sprawy do przodu sprawi, że pozostałe zadania staną się nieważne albo łatwiej je będzie wykonać?”. Inaczej mówiąc: „Wykonanie którego zadania sprawi, że wszystko inne będzie łatwiejsze albo straci znaczenie?”.**
5. Skupiam się tylko na rzeczach, w odniesieniu do których udzieliłem odpowiedzi twierdzących.
6. Rezerwuję sobie 2–3 godziny na zajęcie się JEDNĄ z nich w danym dniu. Reszta pilnych, ale mniej ważnych spraw może poczekać. Jutro też jest dzień.
7. DLA JASNOŚCI: Rezerwuję sobie 2–3 godziny na zajęcie się JEDNĄ z nich w danym dniu. To ma być NIEPRZERWANY ODCINEK CZASU. Zbieranie po 10–20 minut o różnych porach dnia nie załatwia sprawy, nawet jeśli w sumie daje 120 minut. W tym czasie zabronione są rozmowy telefoniczne i korzystanie z mediów społecznościowych.

8. Jeżeli coś mnie rozprasza albo zaczynam zwlekać, nie wpadam w panikę i nie rezygnuję z wysiłku, tylko spokojnie wracam do tego JEDNEGO zadania.

To wszystko!

Nie znam innego sposobu osiągania dobrych wyników pomimo wrodzonej skłonności do zwlekania, ucinania sobie drzemek i marnowania czasu na inne głupstwa. Jeżeli w danym dniu mam do wykonania 10 ważnych zadań, na pewno nie wykonam żadnego. Z drugiej strony zwykle potrafię zarezerwować sobie 2–3 godziny i w ich trakcie powstrzymać się przed mitrężeniem czasu.

Jak widać, nie trzeba wiele wysiłku, by sprawiać wrażenie superbohatera i wydawać się „człowiekiem sukcesu". Tak naprawdę ważna jest jedna zasada: **To, co robisz, jest ważniejsze od tego, jak to robisz, a robienie czegoś dobrze nie sprawi, że to stanie się ważne**.

Jeżeli nie możesz się uwolnić od kontrproduktywnej potrzeby robienia wielu rzeczy i życia w natłoku spraw, napisz na karteczce samoprzylepnej następujące słowa:

> *Bycie zajętym jest formą lenistwa – niechlujności w myśleniu i bezmyślności w działaniu. Najczęściej jest przykrywką dla unikania niezwykle ważnych, ale niekomfortowych zadań.*

Kiedy pomimo wszelkich starań poczujesz, że zaczynasz przegrywać w życiu, pamiętaj: nawet najlepsi z najlepszych czasem się tak czują. Kiedy pogrążam się w głębokiej rozpaczy, przypominam sobie, co Kurt Vonnegut powiedział o swoim procesie twórczym: „Kiedy piszę, czuję się jak bezręki i beznogi człowiek z kredką w ustach".

Nie przeceniaj innych i zacznij doceniać siebie. Jesteś lepszy, niż ci się wydaje.

> I nie jesteś sam.

Kiedy umiesz dobrze pisać, umiesz też dobrze myśleć.
Każdy człowiek jest interesujący. Jeżeli nudzi cię rozmowa, problem leży po twojej stronie, a nie po stronie drugiej osoby.

MATT MULLENWEG

Matt Mullenweg (TW/IG: @photomatt, ma.tt) został umieszczony przez „Business Week” na liście 25 najbardziej wpływowych ludzi w internecie, ale myślę, że to mało powiedziane. Jest najbardziej znany jako twórca WordPressa, będącego podstawą 25% stron w internecie. Jeżeli odwiedzasz strony internetowe dziennika „Wall Street Journal”, magazynu „Forbes”, konferencji TED, ligi futbolowej NFL albo Agencji Reutera (lub moją skromną stronkę), masz okazję obserwować działanie WordPressa. Matt jest także dyrektorem generalnym firmy Automattic, wycenianej na mniej więcej miliard dolarów i zatrudniającej zdalnie ponad 500 osób na całym świecie. Mam zaszczyt być jej doradcą.

Kiedy nagrywaliśmy podcast, postanowiłem go upić tequilą (Casa Dragones Blanco, ale lubi też Don Julio 1942) i sprawić, żeby zaczął przeklinać, ale jedno i drugie trudno osiągnąć.

Duchowe zwierzę: rawka błazen

ZA KULISAMI

- Matt naprawdę nie przeklina. Raz słyszałem, jak mówi: „To jest do czterech liter” (poważnie!). Odpowiedziałem mu na to: „Co takiego? Próbujesz obejść słowo »dupa«? Nie, mój drogi, tak nie robimy”.
- Obaj jesteśmy fanami Petera Druckera i jego dzieła *Menedżer skuteczny* oraz książki *How Proust Can Change Your Life*, której autorem jest Alain de Botton (strona 567).
- Matt napisał większość kodu WordPressa w ciągu roku stosowania snu polifazowego: spał po 20–30 minut między 4-godzinnymi okresami aktywności, i tak w nieskończoność. Nazywał to „protokołem nadczłowieka”. Przestał tak robić, kiedy poznał dziewczynę.
- Odwiedziliśmy razem wiele krajów. Matt zwykle robi zdjęcia, a ja próbuję opanować podstawy języka, żeby jakoś się dogadać. Podczas wyprawy do Grecji w 2008 roku zamartwiałem się tym, że w internecie krążą pirackie kopie *4-godzinnego tygodnia pracy*. Zapytał mnie, dlaczego się tak przejmuję, a ja tylko się zdenerwowałem. Czy to nie było oczywiste? Wtedy powiedział: „Ludzie, którzy ściągają z sieci kiepskie skany twojej książki w plikach PDF, nie są twoimi klientami. W ogóle nie kupiliby tej książki. Traktuj to jak darmową reklamę”. I za pomocą tej krótkiej uwagi sprawił, że przestałem się martwić.
- Matt to jedna z osób, które staram się naśladować. Postawiony pod presją potrafi zachować wyjątkowy spokój i myśleć logicznie. Widziałem, jak z niemal całkowitą obojętnością przyjmuje wiadomość o awarii centrum obliczeniowego w jego firmie, popijając piwo i przygotowując się do następnego uderzenia w bilardzie. „Co mam powiedzieć, kiedy dziennikarze o to zapytają?” „Powiedz, że nad tym pracujemy”. I już bila ląduje w kluzie.

Jest uosobieniem zasady, że zamartwianie się problemami ich nie wyeliminuje. W trudnych chwilach często zadaję sobie pytanie: „Co Matt zrobiłby w tej sytuacji?” albo „Co by mi doradził Matt?”.

NIE BĄDŹ PSEM – ZASTANÓW SIĘ, „CO, JEŚLI?”

„Od początku istnienia WordPressa zawsze się zastanawialiśmy, jakie skutki za kilka dni, za rok, za 10 lat przyniesie osiągnięcie dzisiaj tego czy tamtego. Metafora, która najbardziej mi się podoba – ponieważ jest prosta – to pies ścigający samochód. Co zrobi, kiedy go dogoni? Nie ma żadnego planu. Często obserwuję podobne zachowanie wśród przedsiębiorców. Ludzie nie mają planu na wypadek sukcesu”.

O ZGUBIENIU CZEKU NA 400 TYSIĘCY DOLARÓW

Matt ciągle gubi różne rzeczy.

„Spieszę się na spotkanie i tracę 10 minut na szukanie portfela, ponieważ gdzieś go wcisnąłem. Może być w lodówce albo gdziekolwiek. Nie wiem. Wciąż coś gubię. Prawdę mówiąc, zgubiłem nawet czek od jednego z naszych pierwszych inwestorów. Opiewał na 400 tysięcy dolarów”.

TIM: „Szkoda zgubić taką forsę”.

MATT: „Inwestor nazywał się Phil Black, zresztą do dzisiaj zasiada w radzie nadzorczej. Wypisał papierowy czek, taki jak ten, którym można zapłacić za zakupy w sklepie spożywczym. Miałem 20 lat i to była największa kwota, jaką w życiu widziałem. Nie wiedziałem, co o tym sądzić. Spodziewałem się, że czek na taką kwotę będzie wielki jak w teleturnieju. Wiesz, ogromny jak stół”.

TIM: „Mógłbyś na nim polecieć do banku jak na latającym dywanie”.

MATT: „Na szczęście pozostali inwestorzy przelali pieniądze na nasze konto, bo ten czek gdzieś mi się zawieruszył. Zastanawiałem się, co zrobić w tej sytuacji. Oczywiście Black mógł anulować ten czek, ale głupio by to wyglądało: powierzył mi 400 tysięcy dolarów, a ja je zgubiłem. Powiedzieć mu czy nie? Zauważy? Mijały miesiące. Dosłownie. On nic nie mówił, ja nic nie mówiłem”.

TIM: „Nie chciałeś poruszać tematu”.

MATT: „Nie poruszyłem. W końcu któregoś dnia leciałem do domu do Houston na Święto Dziękczynienia. Otworzyłem książkę, którą właśnie czytałem i czek wypadł z niej na podłogę samolotu. Kiedyś po prostu użyłem go jako zakładki. O matko!”

KOŃCÓWKA

Podczas pobytu w San Francisco Matt zachęcił mnie do przeczytania artykułu *The Tail End* (Końcówka) na blogu Tima Urbana „Wait But Why”. Jeżeli miałbyś w tym miesiącu przeczytać tylko jeden artykuł, niech to będzie właśnie ten. Urban użył w nim wykresów, żeby pokazać, jak krótkie jest życie. Oto jeden z ciekawszych fragmentów: „Okazuje się, że w momencie ukończenia szkoły średniej mamy już za sobą 93% czasu, jaki w sumie spędzimy z naszymi rodzicami. Obecnie cieszę się ostatnimi 5% tego czasu. To już końcówka”. Być może nadszedł czas, żeby przemyśleć swoje osobiste priorytety. W podobnym, ale smutniejszym tonie: kilka tygodni po tym, jak Matt polecił mi ten artykuł, jego ojciec zmarł nieoczekiwanie. Matt towarzyszył mu w ostatnich chwilach.

QWERTY JEST DLA MŁODZIEŻY

Układ klawiatury QWERTY miał spowalniać pracę maszynistek, aby zapobiegać blokowaniu się czcionek w trakcie szybkiego pisania na maszynie. Czasy się zmieniły, więc warto wypróbować klawiaturę Dvoraka, która jest łaskawsza dla ścięgien dłoni i zapobiega powstawaniu syndromu cieśni nadgarstka. Poczytaj *The Dvorak Zine* (dvzine.org). Układ Colemak jest jeszcze lepszy, o ile nie brakuje ci odwagi, by spróbować. Matt organizuje w Automattic konkursy szybkiego pisania, podczas których przegrywający musi się przestawić na układ klawiatury zwycięzcy. Jak dotąd klawiatura Dvoraka zawsze górowała nad QWERTY.

O TYM, JAK KUPOWAŁ DOMENĘ MA.TT

„Musiałem przelać pieniądze [kilka tysięcy dolarów] do Trynidadu i Tobago. Zlecałem przelew w Bank of America, a urzędnik zapytał: »Proszę pana, czy na pewno chce pan to zrobić?« Odpowiedziałem: »Tak, na pewno. Czytałem o tym w internecie«”.

NARZĘDZIA PRACY

Oto kilka narzędzi ułatwiających pracę, z których korzysta Matt:

P2 (motyw WordPress) zamiast poczty elektronicznej – p2theme.com;

Slack zamiast komunikatora internetowego – slack.com;

Momentum: rozszerzenie przeglądarki Chrome ułatwiające skupienie się;

Wunderlist: aplikacja ułatwiająca zarządzanie zadaniami do zrobienia;

Telegram: komunikator z bardzo dobrym szyfrowaniem;

Calm.com do medytacji.

JAK MATT DBA O KONDYCJĘ?

Postanowił robić jedną pompkę przed pójściem spać. Tak, tylko jedną pompkę:

„Bez względu na to, jak jest późno i co się dzieje na świecie, nie jesteś w stanie znaleźć uzasadnienia, by nie zrobić jednej pompki. Bez przesady. Nie ma żadnej wymówki. Często łapię się na tym, że muszę tylko przezwyciężyć początkową niechęć do realizacji celu, który wydaje się niemal żenująco mały, a potem to już staje się nawykiem".

TF: Pamiętasz „jeden oddech" Chade-Meng Tana na stronie 199? To ta sama koncepcja.

TYLKO TEKST, PEŁNE ROZPROSZENIE

Automattic zatrudnia ponad 500 osób rozproszonych po całym świecie – w ponad 50 krajach. Wszyscy ci ludzie prawie w ogóle nie rozmawiają ze sobą przez telefon i nie spotykają się osobiście. Można powiedzieć, że firma w ogóle nie ma siedziby. Zrezygnowała z wynajmowania biur, zatrudnia najbardziej utalentowanych ludzi na świecie i wydaje zaoszczędzone pieniądze na stypendia coworkingowe w wysokości 250 dolarów miesięcznie i inne świadczenia.

„Proces rekrutacji ma w założeniu jak najbardziej przypominać rzeczywistą pracę. Wszystko odbywa się za pośrednictwem [poczty elektronicznej albo] czatu tekstowego, ponieważ głównie w ten sposób porozumiewamy się w firmie. To zapobiega również występowaniu podświadomych uprzedzeń”.

TIM: „Jakich cech szukasz, a jakie dyskwalifikują kandydata?”

MATT: „Szukam pasji, zwracania uwagi na detale, chęci robienia czegoś więcej, niż jest wymagane. Zrażają mnie dziwactwa”.

TIM: „Jakie pytania zadajesz, żeby poznać kandydata?”

MATT: „Na tym [wczesnym] etapie patrzę tylko na e-maile. Naprawdę, bez czatu ani innych kanałów komunikacji. Zwracam uwagę na dbałość i wysiłek włożony w napisanie wiadomości. Wcześniej próbowaliśmy formularzy, które ludzie mieli wypełniać na początku rekrutacji, ale wróciliśmy do e-maili, ponieważ chcę widzieć, jakie kandydaci wstawiają załączniki, jakiego używają klienta poczty, czy różne rozmiary i kroje pisma zdradzają zwyczaj kopiowania i wklejania tekstu. Wszystkie te sygnały razem wzięte dają mi pewne wyobrażenie na temat kandydata.

Wiem, co mogę odpowiedzieć na pytanie o to, czego szukamy w kandydatach: jasności pisania. Myślę, że jasność pisania świadczy o jasności myślenia”.

TF: Bardzo polecam lekturę artykułu *The CEO of Automattic on Holding ‘Auditions’ to Build a Strong Team* w numerze magazynu „Harvard Business Review” z kwietnia 2014 roku (znajdziesz go na hbr.org).

SŁOWA, KTÓRE DZIAŁAJĄ

Matt przykłada dużą wagę do doboru i kolejności słów (dykcji i składni). Uwielbia studiować „poetów kodu" – programistów posługujących się eleganckim, poetyckim stylem – ale też zwraca uwagę na te same aspekty języka mówionego. Polecił mi książkę *Words That Work*, napisaną przez republikańskiego stratega politycznego Franka Luntza. Jest genialna. Matt dodał: „Jeśli komuś spodoba się ta książka, powinien sięgnąć także po George'a Lakoffa. W latach 80. napisał świetną książkę zatytułowaną *Kobiety, ogień i rzeczy niebezpieczne*". Matt uwielbia wszystko, co dotyczy języka i formułowania wypowiedzi.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 20-latkowi?

„Zwolnij. Myślę, że wiele błędów mojej młodości wynikało z nadmiernej ambicji, a nie gnuśności. Zatem doradziłbym sobie zwolnienie tempa – czy to medytację, czy spędzanie większej ilości czasu z dala od ekranów i zajmowanie się sobą, czy skupianie się na tym, z kim rozmawiam i z kim w danej chwili jestem".

104 MCNUGGETSY Z KURCZAKA

„Mecz o puchar Super Bowl [w 2004 roku] odbywał się w Teksasie. Mieszkałem wtedy niedaleko Reliant Stadium. McDonald's przygotował specjalną ofertę na finał ligi: można było kupić 20 McNuggetsów za niecałe 4 dolary, a ja byłem wtedy zupełnie spłukany. Pomyślałem więc, że muszę zrobić zapasy, tak samo jak robiłbym zapasy mrożonych dań i zupy w puszkach, gdyby były w promocji. Zawsze wtedy dużo ich kupowałem.

„Kupiłem więc mnóstwo McNuggetsów – uwielbiam je – i musiałem przekonać sprzedawczynię, żeby dała mi jak najwięcej dodatkowego sosu słodko-kwaśnego gratis”.

TIM: „O mój Boże”.

MATT: „Sos słodko-kwaśny w McDonaldzie jest inny niż wszystkie sosy słodko-kwaśne na świecie. Normalny sos słodko-kwaśny jest czerwony, a ten z jakiegoś powodu jest brązowy. Nie wiem, dlaczego. Może ty wiesz?”

TIM: „Jest modyfikowany genetycznie, żeby był jak najbardziej uzależniający? Nie wiem”.

MATT: „W każdym razie jest pyszny. Zacząłem więc opychać się McNuggetsami i nagle się zorientowałem, że zjadłem ich 104”.

TIM: „I to nie był nawet żaden zakład ani nic takiego? Po prostu pożarłeś naraz 104 McNuggetsy?”

MATT: „Tak, oglądając mecz o Super Bowl”.

NICHOLAS MCCARTHY

Nicholas McCarthy (TW: @NMcCarthyPiano, nicholasmccarthy.co.uk) urodził się w 1989 roku bez prawej ręki. W wieku 14 lat zaczął grać na pianinie. Ludzie mówili mu, że nigdy nie odniesie sukcesu jako pianista koncertowy. Nie mieli racji. W 2012 roku fakt ukończenia przez Nicholasa prestiżowego Royal College of Music w Londynie został odnotowany przez prasę na całym świecie, ponieważ był to pierwszy przypadek ukończenia studiów przez jednorękiego pianistę w 130-letniej historii tej uczelni.

Nicholas występuje na całym świecie. Między innymi koncertował z zespołem Coldplay i wykonał hymn igrzysk paraolimpijskich przed 86-tysięczną widownią na stadionie oraz pół miliardem telewidzów. Jego pierwszy album zatytułowany *Solo* zawiera 17 utworów na lewą rękę z trzech stuleci i spotkał się z ogromnym uznaniem na całym świecie.

FERENC LISZT

Z zażenowaniem przyznaję, że przed spotkaniem z Nicholasem nie wiedziałem, kim był Liszt. Obecnie słucham jego muzyki regularnie. Wyszukaj na YouTubie „Best of Liszt (Halidon Music)":

„Ferenc Liszt jest jednym z najwybitniejszych kompozytorów romantycznych w literaturze pianistycznej. W XIX wieku był uważany za niezwykłego wirtuoza".

* Mniej znani muzycy, których warto posłuchać?

„Warto pójść na koncert argentyńskiej pianistki Marthy Argerich. Ona jest nadczłowiekiem. Nie jest już najmłodsza, ale nadal występuje. W tym roku przyjeżdża na BBC Proms. Na całym świecie jest uważana za postać kultową".

TF: Słucham jej regularnie. Jeśli chcesz przeżyć coś niezwykłego, wyszukaj na YouTubie frazę „Tchaikovsky Piano Concerto No 1 FULL Argerich Charles Dutoit" i przewiń do 31. minuty.

GRANIE W DŁUŻSZEJ PERSPEKTWIE

Nicholas wyjaśnia, dlaczego postanowił specjalizować się w repertuarze na lewą rękę, zamiast używać do grania także kikuta prawej ręki wyrastającego z łokcia:

„To moja ówczesna nauczycielka powiedziała: »Nie pozwól, żeby traktowano cię jak dziwadło«. Zwłaszcza w erze programów telewizyjnych polegających na wyszukiwaniu utalentowanych ludzi. Mniej więcej w tamtym okresie do

ramówki wszedł show *Britain's Got Talent*. [...] Bardzo się cieszę, że skorzystałem z jej rady, bo inaczej rzeczywiście byłbym dziwadłem i może zarobiłbym szybko trochę pieniędzy w ciągu dwóch lat popularności, ale na pewno nie byłbym szanowany jako pianista i nie rozwinąłbym kariery, która trwa do dziś, i mam nadzieję, że będę ją kontynuował do starości".

* Najlepszy zakup Nicholasa za 100 dolarów

Dyfuzor do aromaterapii marki Neal's Yard, którego używa codziennie, kiedy jest w domu: „Odkryłem, że zapach geranium mnie odpręża, ale jednocześnie ożywia na tyle, że mogę pracować".

TF: Krótko po naszej rozmowie zacząłem sam stosować olejek z geranium podczas burzy mózgów i pisania pierwszej wersji tej książki. Ponieważ nie miałem dyfuzora, na początku wcierałem olejek w nadgarstki i w skórę szyi obok uszu. Efekt placebo czy nie, czułem, że jestem zdecydowanie bardziej wytrwały. Później kupiłem do użytku domowego dyfuzor do aromaterapii marki InnoGear o pojemności 200 ml, wykonany z tworzywa imitującego drewno (większość innych dyfuzorów wygląda raczej tandetnie).

TONY ROBBINS

Tony Robbins (TW/FB/IG: @tonyrobbins, tonyrobbins.com) jest najsłynniejszym coachem na świecie. Doradzał wielu sławom, takim jak Bill Clinton, Serena Williams, Leonardo DiCaprio i Oprah (która nazywa go „nadczłowiekiem”). Był także doradcą światowych przywódców, w tym Nelsona Mandeli, Michaiła Gorbaczowa, Margaret Thatcher, François Mitterranda, księżnej Diany, Matki Teresy i trzech prezydentów Stanów Zjednoczonych. Robbins wyprodukował też pięć wielokrotnie nagradzanych programów informacyjno-reklamowych, które od 1989 roku są nadawane w różnych stacjach telewizyjnych w Ameryce Północnej średnio co 30 minut przez całą dobę.

ZA KULISAMI

Książkę Tony'ego Robbinsa *Nasza moc bez granic* przeczytałem pierwszy raz w szkole średniej, idąc za rekomendacją jednego z prymusów. Po ukończeniu college'u kupiłem używany zestaw kaset z kursem *Personal Power II* i słuchałem nagrań, dojeżdżając do pracy samochodem mamy. Zastosowanie w praktyce przedstawionych w nim zasad doprowadziło do założenia przeze mnie pierwszej prawdziwej firmy oraz wielu ciekawych (i kilku nieciekawych) przygód opisanych w *4-dniowym tygodniu pracy*. Ludzie mówią, że nie warto spotykać się ze swoimi idolami, ponieważ to prawie zawsze prowadzi do rozczarowania. W przypadku Tony'ego jest jednak inaczej: im lepiej go poznaję, tym bardziej mi imponuje.

MAŁO ZNANY FAKT

Pierwsze zdjęcie, jakie opublikowałem na Instagramie (@timferriss) przedstawiało Tony'ego zakrywającego dłonią całą moją twarz. Jego ręce są wielkości rękawicy bejsbolowej.

„NIE PRZETRWAŁEM, PRZYGOTOWYWAŁEM SIĘ"

Tak brzmiała odpowiedź Nelsona Mandeli na pytanie Tony'ego: „Jak pan zdołał przetrwać tyle lat w więzieniu?".

CZY KIERUJESZ SIĘ W ŻYCIU JAKIMIŚ SENTENCJAMI?

„To jest raczej przekonanie, że życie zawsze toczy się dla nas, a nie przydarza się nam. Naszym zadaniem jest zorientowanie się, gdzie kryją się największe korzyści. Jeśli to nam się uda, życie może być wspaniałe”.

KRÓTKO I NA TEMAT

„Ludzie skoncentrowani na osiągnięciach ukrywają swój strach za słowem »zestresowany«”.

„Przegrani reagują, przywódcy przewidują”.

„Posiadanie informacji nie prowadzi do mistrzostwa. To, co wiesz, nie ma aż takiego znaczenia. Ważne jest, co robisz konsekwentnie”.

NAJLEPSZA INWESTYCJA W ŻYCIU?

Seminarium Jima Rohna za 35 dolarów, w którym wziął udział w wieku 17 lat. Długo się zastanawiał nad wydaniem tych pieniędzy, ponieważ był stróżem i zarabiał tylko 40 dolarów tygodniowo. Jim nadał jednak kierunek życiu Tony’ego. Kiedy wiele lat później Tony zapytał Warrena Buffetta, jaka była jego najlepsza inwestycja, ten powiedział, że był nią kurs przemawiania przed publicznością Dale’a Carnegie, w którym wziął udział w wieku 20 lat. Przed jego ukończeniem Buffett tak bardzo obawiał się wystąpień publicznych, że zbierało mu się na wymioty, kiedy miał przemówić do ludzi. Po kursie – i to jest bardzo ważne – natychmiast zgłosił się na Uniwersytet Omaha i poprosił o możliwość prowadzenia zajęć ze studentami, ponieważ nie chciał, żeby jego stare nawyki wróciły. Tony przytacza refleksję Buffetta: „Inwestycja w siebie to najważniejsza inwestycja, jakiej możesz dokonać w życiu. […] Nie dorówna jej żadna inwestycja finansowa, ponieważ kiedy

rozwijasz swoje umiejętności i zdolności, coraz lepiej rozumiesz rzeczywistość i zdobywasz nowe możliwości, wtedy zyskujesz prawdziwą wolność ekonomiczną. […] To właśnie umiejętności są jej źródłem". Słyszę w tym echo słynnej sentencji Jima Rohna: „Jeśli będziesz się uczył, żeby zdobyć wiedzę, zostaniesz głupcem. Jeżeli zaś będziesz się uczył, żeby działać, staniesz się bogaczem".

DOBRE PYTANIA RODZĄ DOBRE ŻYCIE

Tony czasem formułuje to nieco inaczej: „Jakość twojego życia zależy od jakości pytań, które sobie zadajesz". Pytania decydują o tym, na czym się skupiasz. Większość ludzi – sam nie jestem bez winy – przez całe życie koncentruje się na negatywnych doświadczeniach (np.: „Jak on mógł tak się do mnie odezwać?"), a przez to ma źle ustalone priorytety.

KONCENTRACJA NA SOBIE = CIERPIENIE

„Ludzki mózg ma dwa miliony lat. […] Jego prehistoryczne, przestarzałe oprogramowanie umożliwiające przetrwanie w naturalnych warunkach decyduje o naszym postępowaniu przez większość czasu. Kiedy cierpisz, kryje się za tym jego działanie. **Przyczyną twojego cierpienia jest koncentracja na sobie.** Ludzie mówią mi: »To nie tak. Po prostu martwię się o moje dzieci. Nie są takie, jak powinny«. Nieprawda, [ci ludzie] są zdołowani, ponieważ czują, że zawiedli swoje dzieci. Wciąż chodzi o nich. […] Źródłem cierpienia są trzy schematy myślowe: strata, zmniejszenie, nigdy".

TF: Zdanie wyróżnione w powyższym akapicie, w połączeniu z radą innego znajomego, odmieniło moje życie. Potrzebowałem dłuższego czasu, żeby skojarzyć fakty. Nie

wydaje mi się, żebym był skończonym narcyzem (mam na to zbyt rzadkie włosy i zbyt bladą cerę), ale mimo wszystko zastanawiałem się, jak mogę zastosować tę wskazówkę w codziennym życiu. Wtedy nauczyłem się dziecinnie prostej rzeczy: praktykowania miłującej życzliwości, polecanego przez Chade-Meng Tana (strona 202). To ćwiczenie przynosi fenomenalne skutki już po 3–4 dniach. Spróbuj!

STAN → HISTORIA → STRATEGIA

Poniższej techniki nauczyłem się podczas pierwszego seminarium Tony'ego, w którym wziąłem udział: Unleash the Power Within. Tony zaprosił mnie na nie po naszym pierwszym wywiadzie. Wydaje mi się, że w ciągu ostatniego roku myślałem o niej więcej niż o pozostałych lekcjach Tony'ego. Gdybyś zajrzał do mojego dziennika, zauważyłbyś, że napisałem „STAN → HISTORIA → STRATEGIA" na górze każdej strony, wybiegając naprzód o kilka tygodni. To ma mi przypominać o właściwej kolejności.

Tony uważa, że będąc w złym stanie emocjonalnym, dostrzegamy tylko problemy, a nie widzimy rozwiązań. Powiedzmy, że budzisz się z uczuciem zmęczenia i przytłoczenia. Siadasz i zaczynasz myśleć o strategii rozwiązywania twoich problemów, ale wysiłek jest bezowocny i czujesz się jeszcze gorzej. To dlatego, że byłeś w złym stanie emocjonalnym, podjąłeś próbę sformułowania strategii, ale nie odniosłeś sukcesu (z powodu tunelowej wizji problemów) i prawdopodobnie zacząłeś sobie wmawiać, że jesteś do niczego (np.: „Zawsze jest tak samo. Dlaczego jestem taki beznadziejny, że nie potrafię nawet jasno myśleć?"). Tony zachęca, by przeciwdziałać temu, poprawiając najpierw swój **stan**. Biochemia mózgu sprawi, że będziesz umiał opowiedzieć sobie pokrzepiającą **historię**. Dopiero wtedy powinieneś myśleć

o **strategii**, ponieważ zaczniesz dostrzegać możliwości, a nie tylko ślepe zaułki.

Poprawianie stanu emocjonalnego przez odpowiedni „rozruch" może być bardzo proste i ograniczać się do wykonania 5–10 pompek albo wystawienia się na działanie słońca na 20 minut (zob. Rick Rubin, strona 585). Choć osobiście najintensywniej ćwiczę wieczorem, zacząłem o poranku wykonywać przez 1–2 minuty ćwiczenia kalisteniczne lub ćwiczenia z odważnikami kulowymi (zob. Justin Boreta, strona 420), żeby wprawić się w odpowiedni nastrój. Metoda Tony'ego jest opisana w dalszej części tekstu.

Teraz często zadaję sobie pytanie: „Czy naprawdę jest to problem, którego rozwiązanie wymaga głębokiego namysłu? Może wystarczy popracować nad biochemią?". Kiedyś traciłem dużo czasu na rozpisywanie się w dzienniku o moich „problemach", podczas gdy wystarczyło zjeść wcześniej śniadanie, zrobić 10 pompek albo spać o godzinę dłużej. Czasem myślisz, że musisz się zastanowić nad swoim życiowym celem, a tymczasem wystarczyłoby zjeść kilka orzechów makadamii albo wziąć lodowaty prysznic.

PORANNY ROZRUCH ZAMIAST MEDYTACJI

Po wstaniu z łóżka Tony natychmiast rozpoczyna procedurę rozruchu, która ma wywołać szybką zmianę jego stanu fizjologicznego. „Według mnie, jeśli chcesz ruszyć w życiu do przodu, musisz się rano rozruszać". W ciągu kilku lat zaobserwowałem wiele metod stosowanych przez Tony'ego, a kilka z nich zacząłem sam stosować, na przykład:

- Kąpiel w zimnej wodzie (krótki prysznic, około 30–60 sekund).
- Tony wykonuje następnie ćwiczenia oddechowe – 3 serie po 30 powtórzeń. Robi to na siedząco, stosując technikę podobną do szybkiego oddechu przez nos o nazwie „oddech

ognia” z jogi. Dodatkowo szybko wyciąga ramiona nad głowę przy wdechu i opuszcza je przy wydechu tak, aby łokcie znalazły się na wysokości klatki piersiowej.
- Alternatywą jest „spacer z oddechem”. To klasyka Tony’ego, ale ja wciąż często robię to ćwiczenie, gdy jestem w podróży. Wystarczy spacerować przez kilka minut, oddychając w cyklach po 4 szybkie wdechy przez nos i 4 szybkie wydechy przez usta.

Po tym wszystkim Tony przez 9–10 minut robi coś, co niektórzy mogliby nazwać medytacją. W jego przypadku cel jest jednak zupełnie inny: chodzi o obudzenie w sobie pozytywnych emocji na resztę dnia. Dzieli te 9–10 minut na trzy części. Oto ich skrócony opis:

Pierwsze 3 minuty: „Odczuwanie bezgranicznej wdzięczności za trzy rzeczy. Jedna z nich powinna być jak najprostsza: powiew wiatru na twarzy albo wspomnienie chmur, które właśnie widziałem. Nie chodzi o zdawkową wdzięczność. Musi ona napełnić moją duszę, ponieważ wszyscy wiemy, że kiedy jesteśmy wdzięczni, nie ma miejsca na gniew. Nie można jednocześnie gniewać się i być wdzięcznym. Kiedy odczuwamy wdzięczność, nie ma miejsca również na strach, gdyż te dwa uczucia także się wzajemnie wykluczają”.

Drugie 3 minuty: „Całkowita koncentracja na uczuciu obecności Boga lub innej siły wyższej, którą możesz nazwać, jak chcesz. W każdym razie ta wewnętrzna obecność uzdrawia moje ciało, umysł, emocje, relacje i finanse. Widzę, jak rozwiązuje wszystkie problemy wymagające rozwiązania. Doświadczam wzmocnienia mojej wdzięczności, przekonania, pasji. […]”

Ostatnie 3 minuty: „Koncentracja na trzech rzeczach, które muszę zrobić, aby osiągnąć cel. […] **Patrzę na nie tak, jakby były już zrobione, odczuwam towarzyszące temu emocje itd.** […]”.

„Powiem to, co zawsze: nie ma wymówki, żeby nie poświęcić dla siebie 10 minut. Jeżeli nie masz 10 minut, nie masz życia”.

To zdanie przypomniało mi o czymś, co wiele razy słyszałem od osób mających duże doświadczenie w medytacji (takich jak Russell Simmons): „Jeżeli nie masz 20 minut na wniknięcie w siebie za pomocą medytacji, to znaczy, że tak naprawdę potrzebujesz 2 godzin".

CZTERY CECHY WSPÓLNE NAJLEPSZYCH INWESTORÓW

Tony rozmawiał i nawiązał przyjaźnie z najlepszymi inwestorami na świecie, takimi jak Paul Tudor Jones (był jego coachem przez ponad 10 lat), Ray Dalio, Carl Icahn, David Swensen, Kyle Bass i inni. Wszyscy są nieosiągalnymi „jednorożcami" i regularnie osiągają lepsze wyniki niż ogólny rynek, choć powszechnie się uważa, że to niemożliwe. Tony napisał książkę opartą na wnioskach wyciągniętych z tych znajomości (*Money. Mistrzowska gra*):

1. **Ograniczanie strat.** „Każda z tych osób ma obsesję na punkcie nietracenia pieniędzy. Mam na myśli naprawdę zdumiewającą obsesję". O Richardzie Bransonie: „Jego pierwsze pytanie w przypadku każdego biznesu brzmi: »Ile możemy stracić? Jak możemy się przed tym zabezpieczyć?«. Tak jak wtedy, kiedy tworzył linie lotnicze Virgin – branża lotnicza jest niezwykle ryzykowna – i wynegocjował z Boeingiem umowę, zgodnie z którą mógł bez żadnych konsekwencji zwrócić samoloty, gdyby pomysł nie wypalił".

   TF: Branson najpierw przetestował pomysł w środowisku praktycznie pozbawionym ryzyka. W książce *Kroki w nieznane*, która wywarła na mnie ogromne wrażenie w czasie nauki w college'u, opisał swój pierwszy komercyjny lot: „Próbowaliśmy się dostać do Portoryko, ale połączenie realizowane przez lokalne linie portorykańskie zostało odwołane. Na lotnisku było pełno pasażerów

zostawionych na lodzie. Zadzwoniłem do kilku firm czarterujących samoloty i wyczarterowałem lot do Portoryko za 2 tysiące dolarów. Podzieliłem tę kwotę przez liczbę miejsc, pożyczyłem tablicę i napisałem na niej: VIRGIN AIRWAYS: 39 DOLARÓW ZA LOT W JEDNĄ STRONĘ DO PORTORYKO. Pospacerowałem z tablicą po terminalu i po chwili miałem komplet pasażerów. Po wylądowaniu podszedł do mnie pewien człowiek i powiedział: »Virgin Airways to dobry pomysł. Z lepszą obsługą mógłbyś zaistnieć w tym biznesie«".

Wracając do Tony'ego, „ograniczanie strat" odnosi się także do długookresowego myślenia o opłatach i pośrednikach: „Jeżeli razem ze znajomymi zainwestujemy pieniądze na 7%, ale jeden kolega będzie płacił 3% prowizji, drugi 2%, a ja 1%, to przy kwocie inwestycji wynoszącej milion dolarów, albo 100 tysięcy dolarów [...] osoba płacąca 3% prowizji zarobi [w długim okresie] o 65% mniej pieniędzy".

2. **Asymetria ryzyka i korzyści.** „Każdy z wybitnych inwestorów ma też obsesję na punkcie asymetrii ryzyka i korzyści. [...] To po prostu oznacza, że starają się narażać na jak najmniejsze ryzyko, a przy tym zarobić jak najwięcej; to jest ich życiowy cel [...]. [Nie wierzą w to, że] trzeba dużo ryzykować, żeby dużo zarobić. **Mówią: »Jak mogę osiągnąć ogromne korzyści przy zerowym ryzyku?«, a ponieważ zadają sobie to pytanie bezustannie i wierzą, że jest na nie odpowiedź, dostają ją".**

TF: Oto szaleńczy przykład. Kyle Bass wymienił kiedyś milion dolarów na pięciocentówki (20 milionów monet). Po co? Wartość stopu, z którego jest zrobiona pięciocentówka, wynosiła wówczas w skupie złomu 6,8 centa. To oznaczało natychmiastowy zysk w wysokości 360 tysięcy dolarów. Niezły interes.

3. **Alokacja aktywów. „Bezwzględnie, ponad wszelką wątpliwość wiedzą, że gdzieś popełnią błąd** […] dlatego tworzą system alokacji aktywów, który zapewni im sukces. Wszyscy się zgadzają, że najważniejszą decyzją inwestycyjną jest decyzja o alokacji aktywów". Ray Dalio rozwija ten temat w książce *Money: Mistrzowska gra*: „Choć ludzie myślą, że mają wyważony portfel, akcje są tak naprawdę trzy razy bardziej zmienne niż obligacje. Dlatego jeśli dzielisz pieniądze pół na pół między te instrumenty, ryzyko jest podzielone w proporcji 90:10. Jest naprawdę bardzo duże, dlatego kiedy rynek zniżkuje, zostajesz zjedzony żywcem. […] Bez względu na to, w jakie aktywa inwestujesz, gwarantuję ci, że w ciągu twojego życia ich wartość spadnie w którymś momencie o co najmniej 50%, a bardziej prawdopodobne jest, że o 70%. Dlatego bezwzględnie musisz dywersyfikować inwestycje".
4. **Dobroczynność.** „Ostatnia z czterech cech, które odkryłem: wszyscy hojnie rozdają pieniądze – nie dla zachowania pozorów […] ale naprawdę pomagają z pasją. Zupełnie szczerze".

   TF: Świetnym przykładem jest założona przez Paula Tudora Jonesa Robin Hood Foundation, która walczy z nędzą w Nowym Jorku.

* Czyja twarz zasługuje na fangę?

W kilkudziesięciu odcinkach podcastu zadawałem gościom pytanie: „Czyja twarz przychodzi ci na myśl, kiedy słyszysz słowo »fanga«?". W dziewięciu przypadkach na dziesięć przechodziło bez echa i po jakimś czasie zrezygnowałem z jego zadawania. Niemniej rozmowa z Tonym wynagrodziła mi wszystkie nieudane próby. Kiedy usłyszał pytanie, milczał przez chwilę, po czym powiedział: „Fanga? O matko! No cóż, odbyłem

kiedyś interesującą rozmowę z prezydentem Obamą…” i zaczął opisywać zamkniętą sesję z udziałem prezydenta (całą historię usłyszysz w odcinku 38.; początek w 42. minucie i 15. sekundzie). Miałem ogromną nadzieję, że mój sprzęt nagrywający nie nawali w takim momencie. W każdym razie Tony zakończył opowieść zdaniem: „Nie wiem, czy użyłbym słowa »fanga«, ale na pewno był to pewien wstrząs”.

* Najczęściej darowane lub polecane książki

Człowiek w poszukiwaniu sensu Viktora Frankla;
The Fourth Turning Williama Straussa (a także *Generations* tego samego autora, podarowana Tony’emu przez Billa Clintona);
Nowa psychologia sukcesu Carol Dweck (dla rodziców);
Tak jak człowiek myśli Jamesa Allena (zob. Shay Carl, strona 517).

CASEY NEISTAT

Casey Neistat (TW/IG: @CaseyNeistat, youtube.com/caseyneistat) jest nowojorskim filmowcem i youtuberem. Uciekł z domu w wieku 15 lat i został ojcem dwa lata później. Mleko i pieluchy załatwiał w opiece socjalnej i nie prosił więcej rodziców o pieniądze.

W ciągu ostatnich 5 lat jego filmy umieszczane w internecie zostały wyświetlone prawie 300 milionów razy. Jest scenarzystą, reżyserem, montażystą i gwiazdą serialu *The Neistat Brothers* w telewizji HBO i dostał Nagrodę Johna Cassavetesa podczas gali Independent Spirit Awards w 2011 roku za film *Daddy Longlegs*. Jego dorobek obejmuje dziesiątki filmów krótkometrażowych dostępnych tylko w internecie, w tym dokumenty należące do chwalonej przez krytyków serii Op-Docs dziennika „New York Times". Casey jest również założycielem firmy Beme, której celem jest jak największe uproszczenie procesu tworzenia i publikowania filmów w internecie.

Duchowe zwierzę: pies zaprzęgowy

WSZYSTKO, CO MUSISZ WIEDZIEĆ, DOTYCZY DRUGIEJ WOJNY ŚWIATOWEJ

„Zawsze mówię, że tego, jak działa biznes i na czym polega życie, dowiedziałem się, studiując dzieje drugiej wojny światowej”.

Drugą po *The Autobiography of Malcolm X* ulubioną książką Caseya jest *The Second World War* Johna Keegana. Przeczytał tę cegłę trzy razy od deski do deski. Pamięta, że miał przez nią kłopoty w pracy, ponieważ czytał ją po nocy i był zbyt zmęczony, żeby wykonywać swoje obowiązki.

Życie i śmierć pułkownika Blimpa to z kolei jego ulubiony film, nakręcony podczas drugiej wojny światowej. Wes Anderson wnikliwie go przeanalizował i w jego filmach można dostrzec ślady tego stylu.

* Ulubiony film dokumentalny

Mały Dieter chciałby latać Wernera Herzoga, nakręcony w 1997 roku. To opowieść z czasu wojny wietnamskiej o pilocie myśliwca, który zostaje zestrzelony podczas pierwszej misji i spędza kilka lat w niewoli jako jeniec wojenny. Ten film rzuci cię na kolana. Zawsze, gdy będziesz miał gorszy dzień (albo pomyślisz, że ci ciężko), obejrzyj go, a zrozumiesz, co to znaczy „przetrwać”. (Zob. Jocko Willink, strona 486).

RÓB TEMATY, KTÓRE CIĘ DENERWUJĄ

W 2011 roku Casey nakręcił film krótkometrażowy *Bike Lanes*, który stał się jego pierwszym internetowym hitem. Nowojorski

policjant wlepił mu mandat za jazdę na rowerze poza ścieżką rowerowa, co tak naprawdę nie jest nawet wykroczeniem. Zamiast tracić czas na użeranie się w sądzie o anulowanie mandatu, Casey skanalizował swoją złość i nakręcił film, który w bardzo inteligentny sposób pokazuje absurdalność tej sytuacji.

Casey zaczyna od dosłownego zacytowania słów policjanta, który powiedział: „Bez względu na wszystko, dla własnego bezpieczeństwa i z przyczyn prawnych, należy jechać po ścieżce rowerowej". Film pokazuje, jak Casey jeździ po Nowym Jorku i zderza się z różnymi przeszkodami uniemożliwiającymi stosowanie się do tego zalecenia. W wielkim finale wpada na policyjny radiowóz zaparkowany na samym środku ścieżki rowerowej.

Film zdobył ogromną popularność i już pierwszego dnia został wyświetlony około 5 milionów razy. Zdarzyło się nawet, że burmistrz Bloomberg musiał odpowiedzieć na pytanie dotyczące tego materiału podczas konferencji prasowej. Jeżeli nie wiesz, jaki ma być twój następny twórczy projekt, zastanów się, co cię denerwuje (zob. Whitney Cummings, strona 557, i James Altucher, strona 299).

JAKA JEST NAJBARDZIEJ EKSTRAWAGANCKA RZECZ, JAKĄ MOŻESZ ZROBIĆ?

Make It Count, z niemal 20 milionami wyświetleń, jest najpopularniejszym filmem, jaki Casey kiedykolwiek umieścił na YouTubie. Jaka jest geneza jego powstania? Casey zrobił błyskotliwą karierę w reklamie, ale w 2011 roku był już bardzo znudzony tą pracą. Właśnie przygotowywał trzy filmy reklamowe dla firmy Nike:

„Dwa pierwsze były już na zaawansowanym etapie produkcji, czego ode mnie oczekiwano. Występowali w nich wybitni sportowcy zarabiający po 100 milionów dolarów rocznie.

Zostały dobrze przyjęte, a praca nad nimi była przyjemnością. Niemniej kiedy nadszedł czas, by zrobić trzeci, poczułem, że jestem wypalony.

Po 9 godzinach pracy zadzwoniłem do mojego wydawcy i powiedziałem: »Słuchaj, nie róbmy tej reklamy, zróbmy zamiast tego coś, o czym zawsze marzyłem. Wydajmy cały budżet produkcyjny na podróżowanie. Będziemy jeździć po świecie, dopóki nie skończą nam się pieniądze, i nagrywać na wideo nasze przygody. Potem zrobimy z tego film«. Odpowiedział: »Jesteś porąbany, ale zgadzam się«".

Film *Make It Count* zaczyna się od przewijającego się przez ekran tekstu: „Firma Nike zleciła mi nakręcenie filmu o tym, co znaczą słowa »niech każdy dzień się liczy«. Zamiast to robić, wydałem cały budżet na podróż dookoła świata z moim przyjacielem Maksem. Mieliśmy jeździć, dopóki nie skończą się nam pieniądze. Wystarczyło na 10 dni". Odwiedzili w tym czasie 15 krajów.

Make It Count mówi o pogoni za tym, co dla nas ważne. Takie było zresztą przesłanie całej kampanii reklamowej Nike. Stał się najczęściej wyświetlanym w internecie filmem reklamowym tej firmy w okresie kilku lat.

TF: W jaki sposób można sprawić, że ktoś zapłaci za realizację twoich najbardziej szalonych marzeń, dzieląc się nimi? Tak właśnie kształtuję swoją karierę od 2004 roku. Hasłem przewodnim jest dla mnie sentencja Benjamina Franklina: „Jeśli nie chcesz, żeby o tobie zapomniano po śmierci, pisz rzeczy warte przeczytania albo rób rzeczy warte opisania".

PUNKT ZWROTNY NA YOUTUBIE

Casey zauważył, że liczba subskrybentów jego kanału i wyświetleń jego filmów zaczęła błyskawicznie rosnąć, gdy w dniu swoich 34. urodzin zabrał się za codzienne

publikowanie kolejnych odcinków wideobloga. Shay Carl (strona 517) ma podobne doświadczenia.

FILOZOFIA A CODZIENNE OBOWIĄZKI

„Zdajesz sobie sprawę, że nie jesteś największym przystojniakiem w towarzystwie. Że nie jesteś największym geniuszem na świecie. Że nigdy nie będziesz najlepiej wykształconym ani najbardziej zorientowanym człowiekiem. Nie da się konkurować w tych dziedzinach. Możesz jednak konkurować ciężką pracą; to najbardziej egalitarny czynnik sukcesu. Zawsze możesz pracować ciężej niż inni".

Casey sam stosuje w życiu tę zasadę. Przez 7 dni w tygodniu wstaje o 4.30 i zabiera się za montowanie materiału na wideoblog, nakręconego poprzedniego wieczora.

- Zwykle kończy montaż między 6.30 a 7.00 rano.
- Między 7.00 a 7.45 przetwarza film, wprowadza go do internetu i opisuje.
- Każdy odcinek udostępnia dokładnie o 8.00, codziennie, bez wyjątku.

Po 8.00 zaczyna trening, którym jest bieganie (10–20 kilometrów) albo ćwiczenia na siłowni. W tym czasie lubi słuchać na Spotify utworów artysty o pseudonimie Jonny Famous.

Przychodzi do biura około 9.30, zaraz po treningu. Pracuje przez cały dzień, żeby wyjść przed 18.30 i zdążyć wykąpać dziecko. Potem spędza czas z żoną, dopóki nie pójdzie ona spać około 21.00.

Casey siada wtedy przy biurku i pracuje, dopóki nie zaśnie na klawiaturze, co zwykle zdarza się około pierwszej w nocy. Sypia na kanapie, budzi się o 4.30 i zaczyna wszystko od nowa…

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces”?

„O mojej babci. Zmarła w wieku 92 lat. Była moją bohaterką, moją muzą, była dla mnie wszystkim. Zaczęła stepować, kiedy miała 6 lat. Była małą, okrąglutką dziewczynką, a jej rodzice chcieli, żeby miała więcej ruchu i trochę schudła. Zaczęła więc stepować i to pokochała. Naprawdę, zakochała się w stepowaniu w wieku 6 lat i robiła to aż do śmierci w wieku 92 lat. Zmarła w poniedziałek rano i pierwszą rzeczą, jaką musieliśmy zrobić, było poinformowanie jej 100 uczniów, że lekcje stepowania więcej się nie odbędą.

Jaki jest ostateczny wyznacznik sukcesu? Dla mnie nie jest nim duża ilość czasu poświęcanego na to, co kochasz. Jest nim jak najmniejsza ilość czasu poświęcanego na to, czego nie lubisz. Ta kobieta przez całe życie każdego dnia robiła to, co kochała”.

MORGAN SPURLOCK

Morgan Spurlock (TW: @MorganSpurlock, morganspurlock.com) to nominowany do Oscara filmowiec dokumentalista mieszkający w Nowym Jorku. Jest płodnym pisarzem, reżyserem i producentem oraz królikiem doświadczalnym poddającym się różnorakim eksperymentom na ochotnika. Jego pierwszy film *Super Size Me* miał premierę podczas festiwalu filmowego w Sundance w 2004 roku i zdobył nagrodę za najlepszą reżyserię. Był też nominowany do Oscara za najlepszy film dokumentalny.

Od tego czasu Morgan zajmował się reżyserią, produkcją i dystrybucją uznanego przez krytyków serialu CNN *Morgan Spurlock: Inside Man*, serialu *30 days* oraz filmów *Gdzie jest Osama bin Laden?*, *Freakonomia*, *Najlepiej sprzedany film* i wielu innych.

Najnowsze przedsięwzięcie Morgana nosi nazwę Clect (clect.com) i jest połączeniem serwisu społecznościowego ze sklepem internetowym dla kolekcjonerów, w którym można nabyć wszelkie eksponaty, jakie można sobie wyobrazić (zabawki z *Gwiezdnych wojen*, figurki Smerfów, komiksy, Sokoła Milenium zbudowanego z części motocyklowych itd.).

Duchowe zwierzę: nosorożec

„KIEDY SPEŁNIASZ SWOJĄ ZACHCIANKĘ, JEJ CZAR PRYSKA”

TF: Powyższe zdanie dotyczyło gadżetów, ale w gruncie rzeczy odnosi się także do wielu innych dziedzin życia.

SKĄD SIĘ WZIĄŁ POMYSŁ NA FILM *SUPER SIZE ME*

„Siedziałem na kanapie mojej mamy, otumaniony tryptofanem, kiedy usłyszałem w telewizji o dwóch dziewczynach, które zamierzają pozwać sieć McDonald’s. Powiedziały: »Jesteśmy grube, jesteśmy chore, i to jest ich wina«. Pomyślałem sobie, że to szaleństwo. Nie możesz pozwać kogoś za to, że oferuje jedzenie, ty je dobrowolnie kupujesz i zjadasz, a potem masz pretensje. Jak można? Potem jednak w telewizji pojawił się rzecznik McDonald’sa i wygłosił oświadczenie: »Nie można łączyć choroby tych pań z naszym jedzeniem. Ono nie przyczyniło się do ich otyłości. Nasze jedzenie jest zdrowe i odżywcze. Jest dobre dla ludzi«. Wtedy pomyślałem, że tak też nie można stawiać sprawy. Jeżeli jest dobre dla ludzi, to powinienem móc przeżyć 30 dni, nie jedząc niczego innego i nie odczuwając żadnych skutków ubocznych. Wtedy mnie olśniło: to było to”.

TF: Czy istnieje jakieś szeroko rozpowszechnione przekonanie albo publiczna wypowiedź, które mógłbyś zanegować za pomocą swojej twórczości? Przeprowadzając eksperyment? Co cię drażni? (Zob. Casey Neistat, strona 267, i Whitney Cummings, strona 557).

O BYCIU FANEM SAMEGO SIEBIE

„Touré jest świetnym komentatorem. Opowiedział mi historię [o tym, jak trafił do domu Kanye'a Westa]. Kiedy się tam znalazł, zobaczył wielki plakat z podobizną Westa w jego salonie. Zapytał: »Kanye, dlaczego powiesiłeś swój plakat w pokoju?«, a on odparł: »Jeżeli sam nie będę swoim fanem, nikt nim nie będzie«. Pomyślałem, że jest w tym jakaś niesamowita logika. To była niezła odpowiedź".

OPOWIEŚĆ JEST WAŻNIEJSZA OD TECHNIKI

Porada dla początkujących filmowców: „Możecie poświęcić jakość na rzecz dobrej opowieści. [...] Jestem gotów oglądać film nagrany trzęsącą się kamerą trzymaną w ręce [...], o ile zainteresuje mnie opowieść i zaangażuję się w nią".

„OGLĄDANIE GO, KIEDY SIĘ NAPALA, JEST JAK PODGLĄDANIE MAŁPY PIEPRZĄCEJ PIŁKĘ" – JAMES CAMERON

To jeden z ulubionych cytatów Morgana, przypisywany Jamesowi Cameronowi i pochodzący z artykułu na jego temat w „New Yorkerze" (zatytułowanego *Man of Extremes*). Prawdę mówiąc, poznałem Jima za pośrednictwem Petera Diamandisa (strona 435), kiedy braliśmy razem udział w locie parabolicznym symulującym przebywanie w stanie nieważkości. Podczas tego wydarzenia, mającego na celu zebranie funduszy na nagrodę XPRIZE, mieliśmy na sobie koszulki z filmu *Avatar*, z nadrukowanymi dużą czcionką trzema zdaniami: „NADZIEJA TO NIE STRATEGIA. SZCZĘŚCIE TO NIE NARZĘDZIE. STRACH JEST WYKLUCZONY". Nadal zakładam tę koszulkę, aby się zmotywować podczas realizacji dużych przedsięwzięć, takich jak ostatni sprint przed upływem terminu złożenia *4-godzinnego ciała* w wydawnictwie.

NIE BÓJ SIĘ POKAZYWAĆ SWOICH BLIZN

„Kilka lat temu przyjaciel udzielił mi dobrej rady. Powiedział, żebym się nie bał pokazywać swoich blizn. One świadczą o tym, kim naprawdę jesteśmy. Powinniśmy podchodzić do tego bez fałszu. Myślę, że to była jedna z najlepszych rad, jakie w życiu usłyszałem".

* Najczęściej darowana lub polecana książka

The Living Gita: The Complete Bhagavad Gita – A Commentary for Modern Readers autorstwa Sri Swami Satchidanandy.

*Ulubione filmy dokumentalne

Mgła wojny (Errol Morris). Wielu moich gości polecało ten film. Jest niesamowity i ma średnią ocen na poziomie 98% w serwisie Rotten Tomatoes.
Brother's Keeper (Joe Berlinger i Bruce Sinofsky).
W obręczy marzeń (Steve James).
Przekręt w Enronie oraz *Droga do wyzwolenia. Scjentologia, Hollywood i pułapki wiary* (Alex Gibney).

JAK WYGLĄDA MÓJ PORANNY DZIENNIK

W historii jest wiele przykładów ludzi sukcesu (i kompletnych nieudaczników), którzy prowadzili dzienniki – od Marka Aureliusza po Benjamina Franklina i od Marka Twaina po George'a Lucasa.

Ale o czym oni do diabła pisali?

Być może czytałeś fragmenty ich dzienników i pomyślałeś: „Mój Boże, to brzmi jak fragment mowy gettysburskiej!" i zupełnie straciłeś zapał do pisania.

W tym rozdziale pokażę ci, jak wygląda niezredagowana notatka z mojego dziennika, i wyjaśnię, jaką on spełnia funkcję. Dlaczego?

Ponieważ moje zapiski są bardzo nieuporządkowane, a podglądanie czyjegoś bałaganu może nam dodać otuchy. Wyobrażamy sobie naszych idoli jako herosów bez skazy, którzy każdego ranka pokonują poczucie zagubienia majestatycznym ciosem karate. To oczywiście czysta fantazja. Większość ludzi, których podobizny oglądasz na okładkach czasopism, bardzo często budzi się rano z przekonaniem, że najlepszą rzeczą, jaką może zrobić, jest schowanie się pod kołdrą i pozostanie w łóżku przez cały dzień.

Bez względu na to, czy bogactwo wyobrażasz sobie jako obfitość pieniędzy, czasu, relacji z ludźmi, snu czy czegokolwiek innego, jeżeli chcesz być bogaty, musisz sobie sprawić „duchowe wycieraczki na przednią szybę", dzięki którym dotrzesz do celu bez wypadku i bez bólu głowy. Pozwól, że wyjaśnię, o co mi chodzi…

Codzienne zmagania

Niemal każdego ranka siadam przy stole z mieszanką herbaty pu-erh i zielonej, doprawioną kurkumą i imbirem. Następnie otwieram *Drogę artysty. Poranny dziennik* Julii Cameron.

Książkę *Droga artysty* polecił mi kiedyś scenarzysta i producent Brian Koppelman (strona 706), więc to jemu należą się podziękowania za wprowadzenie tej praktyki do mojego życia. Zrezygnowałem jednak z lektury większej części – być może niesłusznie – ponieważ nie interesowała mnie dalsza konsumpcja książek. Często czytam po to, żeby nie robić innych ważnych rzeczy. Potrzebowałem jakiegoś codziennego, produktywnego rytuału medytacyjnego, takiego jak ceremonia parzenia herbaty. Dlatego kupiłem dziennik. Ten „towarzysz" zawiera wystarczająco dużo myśli naprowadzających, żeby dało się z niego korzystać bez czytania książki.

Żeby nie było wątpliwości: nie prowadzę dziennika po to, by być „produktywnym". Nie robię też tego po to, żeby wpaść na świetny pomysł albo naszkicować fragment prozy, który będę mógł później opublikować. Zapiski w moim porannym dzienniku są przeznaczone wyłącznie dla mnie.

Poranne stronice to **„duchowe wycieraczki przedniej szyby"**, jak je nazywa sama Julia Cameron. Ich stosowanie jest najtańszą terapią, jaką znam. Oto słowa Julii z viii strony dziennika:

„Kiedy przelejemy te wszystkie mętne, ogłupiające i pogmatwane myśli [mgliste zmartwienia, obsesje i troski] na papier, możemy spojrzeć na świat jasnym wzrokiem".

Proszę, przeczytaj jeszcze raz powyższy cytat. To może być najważniejszy aspekt rejestrowania myśli na papierze, jaki kiedykolwiek poznasz. Pisanie może być twoim narzędziem nawet jeżeli uważasz, że piszesz fatalnie. Jest

bowiem źródłem licznych korzyści, nawet jeżeli nikt – nawet ty sam – nigdy nie przeczyta tego, co napisałeś. Inaczej mówiąc, w tym wypadku proces jest ważniejszy niż produkt.

Poniżej znajduje się przykładowa notatka z mojego dziennika, przepisana jedynie na komputerze w celu zwiększenia czytelności.

———————

NIEDZIELA, 28 GRUDNIA, NOWY JORK
Obudziłem się o 7.30, przed wszystkimi. Czuję się świetnie.

Jest niedziela, więc mam wrażenie, że nie muszę się spieszyć. Pewnie dlatego tak dobrze się czuję.

Dlaczego w poniedziałek albo we wtorek miałoby być inaczej? Tak czy inaczej ludzie na coś czekają. Niech czekają.

To zabawne, że pracujemy i staramy się dojść do punktu, w którym ludzie na nas czekają, a powinno być na odwrót. Jak w filmie Dorwać Małego. *Mimo to, kiedy docieramy do tego ważnego punktu, masy ludzi pukających bez opamiętania (często w dobrej wierze) do naszych drzwi, jeden po drugim, wywołują większy stres niż ten, który odczuwaliśmy jako zwykli wyrobnicy (spr.)! [Nie byłem pewien znaczenia tego słowa].*

Czy to z powodu tego 100 razy większego zainteresowania ludzi, które zmniejsza poczucie posiadania wolnej woli? Z powodu wrażenia, że ciągle wybieramy coś z oferty innych, zamiast samodzielnie coś sobie w życiu upichcić?

*A może chodzi o to, że *czujemy*, że powinniśmy grać defensywnie i chronić to, co mamy: czas, pieniądze, relacje, przestrzeń itd.?*

Dla kogoś, kto „wygrał”, prowadząc przez całe życie grę ofensywną, takie poczucie może być sprzeczne z jego

podstawowymi zasadami.

Zatem jeszcze raz… Po co to wszystko?

Powyższą notatkę można dwojako interpretować, przy czym oba sposoby nie wykluczają się wzajemnie:

1. **Próbuję zrozumieć, o co chodzi w życiu, a pisanie może mi w tym pomóc.**
   Na przykład: zauważyłem sprzeczność między celem (odnieść „sukces” w jakiejś dziedzinie) a związanymi z nim efektami ubocznymi (100 razy większe zainteresowanie ludzi), które niwelują korzyści. Zauważyłem także, że wielkie wygrane w moim życiu biorą się z agresywności, podobnie jak uważał legendarny coach Dan Gable, którego imponujące tyrady z trudno dostępnego dokumentu *Competitor Supreme* są zdecydowanie warte odnalezienia. Niemniej pęta nawet umiarkowanego sukcesu sprawiają, że mamy ochotę grać defensywnie albo zastąpić podbijanie świata zwykłym zarządzaniem. To z kolei jest sprzeczne z moją naturą i mnie unieszczęśliwia. Dlatego muszę wyzbyć się zasobów wymagających „ochrony” albo przekazać ten obowiązek komuś innemu.
   To wszystko brzmi mądrze i analitycznie. Czyż nie jestem mądry? Ale może tak naprawdę piszę po to, żeby…
2. **Uwięzić rozbrykane myśli na papierze i po prostu przeżyć jakoś dzień.**

Jeżeli nie zapamiętasz z tego rozdziału nic oprócz powyższego zdania, uznam moją misję za spełnioną.

Poranny dziennik nie służy rozwiązywaniu problemów. Ma tylko wyrzucić je z twojej głowy, gdyż w przeciwnym razie będą się w niej tłukły przez cały dzień jak rykoszetujące pociski.

Czy zrzędzenie i marudzenie na papierze przez pięć minut każdego ranka może odmienić czyjeś życie?

Choć to może się wydawać niedorzeczne, wierzę, że tak.

REID HOFFMAN

Reid Hoffman (LI/TW: @reidhoffman, reidhoffman.org) jest często nazywany „Wyrocznią z Doliny Krzemowej” przez ludzi z branży technologicznej, którzy patrzą na jego dorobek w dziedzinie budowania firm i inwestowania (Facebook, Airbnb, Flickr itd.) z niekłamanym podziwem. Reid jest współzałożycielem i dyrektorem serwisu LinkedIn, który ma 300 milionów użytkowników i został kupiony przez Microsoft za 26,2 miliarda dolarów w gotówce. Wcześniej był wiceprezesem PayPala, sprzedanego firmie eBay za 1,5 miliarda dolarów. Ukończył filozofię na Oksfordzie jako stypendysta Fundacji Marshalla.

ZA KULISAMI

- Reid i Matt Mullenweg (strona 249) należą do najspokojniejszych ludzi, jakich znam. Jego były szef opowiadał mi o tym, jak Reid reagował na zniewagi słowami: „Przyjmuję to bez zastrzeżeń” i zajmował się swoimi sprawami.
- W PayPalu był nazywany przez ówczesnego szefa Petera Thiela „głównym strażakiem”.
- Zasiadamy z Reidem w radzie fundacji QuestBridge, której on jest prezesem. QuestBridge wysyła na najlepsze uniwersytety więcej utalentowanych dzieciaków z biednych rodzin niż wszystkie inne organizacje pozarządowe razem wzięte. Stworzyła ujednolicony formularz podania o przyjęcie na studia honorowany przez 30 najlepszych uczelni, takich jak Stanford, MIT, Amherst i Yale. Dzięki temu może robić zupełnie innowacyjne rzeczy, na przykład rozdawać laptopy w zamian za wypełnienie podania. Następnie oferuje stypendia wielu młodym ludziom, którzy bez tego nie mogliby nawet myśleć o studiach. Czy wiesz, że co roku 3 miliardy dolarów przeznaczonych na stypendia pozostają niezagospodarowane? Problemem nie jest brak finansowania, tylko trudny dostęp do niego. QuestBridge jest w świecie edukacji akademickiej tym, czym Billy Beane z Oakland A (sportretowany w książce *Moneyball – nieczysta gra*) był dla bejsbolu.

JAK REID ZYSKAŁ ZDOLNOŚĆ ROZKŁADANIA PROBLEMÓW NA CZYNNIKI PIERWSZE I WSPÓŁPRACOWANIA JEDNOCZEŚNIE

Z WIELOMA GRUPAMI INTERESU (WYDAWCAMI KART KREDYTOWYCH, BANKAMI, ORGANAMI NADZORU ITD.)

„Według mnie największe znaczenie miało to, że jako dziecko dużo grałem w gry planszowe wydawnictwa Avalon Hill, a każda gra planszowa to skomplikowany zbiór reguł i okoliczności". Reid czytał także w dzieciństwie książki Carla von Clausewitza i Sun Tzu, dzięki czemu nauczył się myśleć strategicznie.

JEDEN FILOZOF NA POCZĄTEK DLA TYCH, KTÓRZY NIE LUBIĄ FILOZOFII

Reid poleca studiowanie Ludwiga Wittgensteina, którego filozofię wykładał na Oksfordzie. „Jednym z fundamentów współczesnej filozofii analitycznej jest myślenie o [języku] [...] jeśli próbujesz rozmawiać z kimś o problemie i dokonać jakiegoś postępu, to jak możesz sprawić, by język był jak najbardziej pozytywnym instrumentem? W jaki sposób język może działać, a w jaki nie może?"

TF: Jeden z moich ulubionych cytatów z Wittgensteina brzmi: „Granice mojego języka wyznaczają granice mojego świata". (*Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt*).

NIE ZAWSZE MUSI BYĆ TRUDNO

„Doszedłem do wniosku, że strategia biznesowa polega częściowo na **rozwiązywaniu najprostszych, najłatwiejszych, a jednocześnie najbardziej wartościowych problemów**. I rzeczywiście, **częścią realizacji strategii jest rozwiązywanie najłatwiejszego problemu**, więc pracujemy nad

oprogramowaniem i bitami między innymi dlatego, że praca z atomami [fizycznymi produktami] jest o wiele trudniejsza”.

TF: Wyróżnione fragmenty to najważniejsze myśli, do których często przykładam zbyt małą wagę. Kiedy przeprowadzasz analizę 80/20 swojej aktywności (czyli określasz, które 20% działań/zadań przynosi 80% pożądanych wyników), zwykle efektem jest krótka lista najważniejszych rzeczy, które robisz. „Łatwość” może być następnym kryterium. Które z tych najbardziej wartościowych czynności są najłatwiejsze? Możesz zbudować całą karierę na analizie 80/20 i zadawaniu sobie tego pytania.

DAJ UMYSŁOWI ZADANIE NA NOC

Reid codziennie zapisuje w notesie problemy, nad którymi jego umysł ma pracować w nocy. Wyróżnienia w poniższym akapicie pochodzą ode mnie, ponieważ myślę, że dobór słów jest tu dość istotny. Zwróć uwagę na tryb przypuszczający:

„Jakie najważniejsze rzeczy mogłyby być **ograniczeniami rozwiązania** albo **atrybutami rozwiązania** i **jakie narzędzia lub zasoby mógłbym mieć do dyspozycji**? [...] Uważam, że większość naszego myślenia odbywa się oczywiście w podświadomości. Między innymi próbuję wykorzystać fakt, że w czasie snu jesteśmy całkowicie odprężeni, a nasze ciało i psychika się odnawiają, żeby wydobyć z podświadomości pewne myśli i rozwiązania”.

Reid może zapisać na kartce „ważną rzecz, o której chcę pomyśleć: projekt produktu, strategię, rozwiązanie problemu, przed którym stoi jedna z moich firm” albo inne zagadnienie do kreatywnego przemyślenia przed następnym spotkaniem ze współpracownikami.

Josh Waitzkin (strona 665) ma niemal identyczny zwyczaj, ale zadania dla podświadomości zapisuje w innym momencie: tuż po kolacji, a nie bezpośrednio przed pójściem spać. Potrzebuje

tych kilku godzin przerwy, żeby nie myśleć świadomie o problemie przed zaśnięciem.

Josh i Reid zachowują się też podobnie po wstaniu z łóżka. W idealnej sytuacji Reid rezerwuje sobie 60 minut na następujące czynności: „Pierwszą rzeczą, jaką robię niemal zawsze, jest praca nad tym problemem [który zdefiniowałem dzień wcześniej], ponieważ wtedy mam najświeższy umysł. Nie przeszkadza mi dzwoniący telefon, nie muszę reagować na różne bodźce i tak dalej. Najbardziej przypominam wtedy niezapisaną kartę. Wykorzystuję ten stan do zmaksymalizowania własnej kreatywności przy rozwiązywaniu problemu. Często robię to przed pójściem do łazienki, ponieważ wtedy mogę nadal myśleć o problemie pod prysznicem".

TF: Przemyślenia Reida i Josha sprawiły, że napisałem na okładce mojego notatnika następujący cytat:

Nie kładź się spać bez wyznaczenia zadania dla podświadomości.

Thomas Edison

DODATKOWA LEKCJA OD BENA CASNOCHY (FB: CASNOCHA), BYŁEGO SZEFA SZTABU REIDA

Pierwszą zasadą Reida jest szybkość

„Uzgodniliśmy, że będę mógł samodzielnie podejmować niektóre decyzje bez konsultowania się z nim. Powiedział: **»Spodziewam się, że jeśli będziesz działał szybko, będą ci się zdarzały przekroczenia linii. Jestem gotów zaakceptować współczynnik błędów na poziomie 10–20% – taki może być odsetek spraw, w których podjąłbym inną decyzję w tych samych okolicznościach – jeżeli będzie to cena za szybkość**

działania«. Mogłem działać swobodnie, mając na uwadze ten współczynnik, i to było niewiarygodnie wyzwalające uczucie”.

TF: Oczywiście „przekroczenie linii” to metafora. Tym terminem określa się w tenisie błąd polegający na nieprawidłowym ustawieniu stopy podczas serwowania, często wynikający z pośpiechu.

O weryfikowaniu najlepszych pracowników i wspólników

„Skąd możesz wiedzieć, czy masz w zespole projektowym najlepszych ludzi? Przekonujesz się o tym, kiedy nie akceptują bez zastrzeżeń strategii, którą im dajesz. Powinni sugerować modyfikacje planu w oparciu o swoją znajomość szczegółów”.

Reid potrzebuje pojedynczego uzasadnienia dla potencjalnie kosztownych działań – nie połączenia kilku

„Na przykład kiedyś rozmawialiśmy o tym, czy powinien pojechać do Chin. Działalność LinkedIn szybko się tam rozwijała, zanosiło się na kilka ciekawych wydarzeń intelektualnych, zbliżała się premiera chińskiego wydania *Jesteś start-upem* [książki Reida] itd. [Było] wiele niezłych powodów, by pojechać, ale żaden z nich sam w sobie nie uzasadniał podróży. Reid powiedział: **»Musi być jedno decydujące uzasadnienie, a wartość podróży należy oceniać wyłącznie pod jego kątem. Wtedy jeżeli zdecyduję się pojechać ze względu na jedno wydarzenie, jakoś upchniemy pozostałe w harmonogramie. Jeśli jednak pojadę ze względu na wszystkie, niemal na pewno wrócę z poczuciem straty czasu«”.**

PETER THIEL

Peter Thiel (TW: @peterthiel, konto z jednym postem i ponad 130 tysiącami obserwujących; foundersfund.com) jest seryjnym założycielem firm (PayPal, Palantir), zarabiającym miliardy inwestorem (był pierwszym inwestorem zewnętrznym w Facebooku i ponad stu innych spółkach) oraz autorem książki *Zero to one. Notatki o start-upach, czyli jak budować przyszłość*. Jego wywody na temat dyferencjacji, kreowania wartości i konkurencji pomogły mi w podjęciu najlepszych decyzji inwestycyjnych w życiu (zainwestowałem w takie firmy jak Uber, Alibaba i kilka innych).

ZA KULISAMI

- Peter słynie jako mistrz debatowania. W moim podcaście odpowiada na pytania internautów, wybrane przez nich w głosowaniu na Facebooku. Zwróć uwagę na to, jak je przeformułowuje (sprawdza, czy pytanie jest właściwie postawione) przed udzieleniem odpowiedzi. W kilku przypadkach analiza pytań jest równie interesująca jak sama odpowiedź.
- „Narzędziami" opisanymi w tym rozdziale są nawyki myślowe Petera oraz jego ogólne przekonania będące podstawą tysięcy drobnych decyzji. Warto przeczytać jego odpowiedzi po kilka razy, zadając sobie zawsze pytanie: „Jak to przekonanie wpłynęłoby na moje decyzje podejmowane w następnym tygodniu, gdybym je podzielał? A w ciągu następnych 6–12 miesięcy?".

* Jakiej wiedzy na temat biznesu brakowało ci 20 lat temu?

„Żałuję, że 20–25 lat temu **nie wiedziałem, że nie trzeba czekać**. Poszedłem do college'u. Ukończyłem studia prawnicze. Pracowałem w kancelarii prawnej i w bankowości, choć na szczęście niezbyt długo. Niemniej dopiero kiedy założyłem PayPala, zrozumiałem, że nie trzeba zwlekać z zaczynaniem. **Jeżeli więc zamierzasz zrobić coś ze swoim życiem i masz plan osiągnięcia tego w ciągu 10 lat, zadaj sobie pytanie: Dlaczego nie mogę tego zrobić w ciągu 6 miesięcy?** Czasem rzeczywiście trzeba przejść długą drogę i to zajmuje 10 lat. Warto jednak przynajmniej zastanowić się nad tym, czy tylko nie wmawiasz sobie tej konieczności, podczas gdy rzeczywistość jest zupełnie inna".

* Jak ważna jest porażka w biznesie?

„Myślę, że porażka jest zdecydowanie przeceniana. Większość firm upada z więcej niż jednego powodu. Kiedy do tego dochodzi, niczego się nie uczymy, ponieważ porażka była z góry przesądzona. [**TF:** Wystąpiło więcej czynników prowadzących do niej, niż było trzeba]. Będziesz myślał, że zdecydował powód A, lecz w rzeczywistości liczyły się powody A–E. Dlatego twoja następna firma upadnie z powodu B, trzecia z powodu C i tak dalej.

Według mnie ludzie raczej nie wyciągają zbyt wielu wniosków z porażek. W długim okresie to może być szkodliwe i demoralizujące, a w moim odczuciu upadek każdej firmy jest tragedią. Nie chodzi ani o żadną wymyślną estetykę z dużą ilością krwi i ofiar, nawet jeśli tego wymaga postęp, ani o imperatyw edukacyjny. Porażka nie ma sensu ewolucyjnego ani edukacyjnego. Zawsze jest tylko tragedią”.

* Jakie najważniejsze trendy technologiczne zdecydują twoim zdaniem o przyszłości?

„Nie lubię mówić o trendach, ponieważ uważam, że kiedy istnieje już trend, bardzo wiele osób zajmuje się technologią, której on dotyczy. A kiedy wiele osób coś robi, panuje duża konkurencja, za to brakuje zróżnicowania. Ogólnie rzecz biorąc, nie powinno ci zależeć na uczestniczeniu w popularnym trendzie. Nie warto było być czwartym sklepem internetowym z karmą dla zwierząt na rynku w latach 90. Nie warto było być dwunastą firmą produkującą cienkie panele słoneczne w ostatniej dekadzie. W ogóle nie warto być n-tą firmą w modnej branży. Uważam więc, że trendów raczej należy unikać. Ważniejsze od nich jest poczucie misji. To, że pracujesz

nad jakimś wyjątkowym problemem, którego nie próbuje rozwiązać nikt inny.

Kiedy Elon Musk zakładał SpaceX, za swoją misję uznał wysłanie statku kosmicznego na Marsa. Możesz się zgadzać z taką deklaracją misji lub nie, ale w gruncie rzeczy nikt poza SpaceX nie zamierzał się tym zająć. Wszyscy ludzie pracujący w tej firmie o tym wiedzieli i bardzo ich to motywowało".

TF: Peter napisał w innym miejscu: „Następca Billa Gatesa nie stworzy nowego systemu operacyjnego. Następca Larry'ego Page'a lub Sergeya Brina nie stworzy nowej wyszukiwarki. Następca Marka Zuckerberga nie zbuduje sieci społecznościowej. Jeżeli próbujesz kopiować osiągnięcia tych ludzi, to znaczy, że niczego się od nich nie nauczyłeś".

* Jak odpowiedziałbyś komuś, kto by powiedział, że twoje krytyczne zdanie na temat studiowania jest przejawem hipokryzji, ponieważ sam skończyłeś studia prawnicze na Uniwersytecie Stanforda?

[Kontekst: Wiele osób uważa Petera za wroga edukacji uniwersyteckiej z powodu powołania przez niego funduszu stypendialnego Thiel Fellowship, który „oferuje 100 tysięcy dolarów każdemu młodemu człowiekowi pragnącemu stworzyć coś nowego zamiast siedzieć w klasie"].

„Myślę, że niektórzy ludzie zawsze znajdą powód, żeby się do czegoś przyczepić. Gdybym nie studiował na uniwersytecie, mówiliby, że nie wiem, co straciłem. Pewnie narzekaliby bez względu na wszystko. Uważam jednak, że moje poglądy nie są fałszywe, ponieważ nigdy nie twierdziłem, że jedno rozwiązanie jest dobre dla wszystkich. Gdybym więc powiedział, że nikt nie powinien studiować, mogłoby to zostać uznane za hipokryzję. Tymczasem mówię, że nie ma potrzeby, aby wszyscy robili to samo. To bardzo dziwne, że w naszym

społeczeństwie większość utalentowanych osób jest kierowana do wąskiej grupy elitarnych szkół, w których wszyscy studiują te same wybrane przedmioty, a potem wszyscy podążają podobnymi ścieżkami kariery.

Uderza mnie to jako brak różnorodności w myśleniu o tym, co ludzie mogliby robić. Stanowi on duże ograniczenie zarówno dla społeczeństwa, jak i tych studentów. Oczywiście sam też nie zdołałem wyłamać się z tego schematu, jeśli wziąć pod uwagę lata, które spędziłem na Uniwersytecie Stanforda. Niewykluczone zresztą, że gdybym miał ponownie podjąć decyzję, także poszedłbym na studia. Dużo głębiej jednak bym się nad tym zastanowił. **Zadałbym sobie pytania: Dlaczego to robię? Czy nie dlatego, że mam dobre oceny i wyniki testów, a zawód prawnika jest prestiżowy? Czy dlatego, że prawo mnie pasjonuje i najbardziej na świecie pragnę prowadzić własną kancelarię?**

Myślę, że są dobre i złe odpowiedzi. A z dzisiejszej perspektywy widzę, że 20 lat temu za bardzo się skupiałem na tych drugich".

* Jak według ciebie przedstawia się przyszłość edukacji?

[**TF:** Zamieszczam ten fragment głównie ze względu na pierwsze zdanie i jego omówienie].

„Nie lubię słowa »edukacja«, ponieważ jest wyjątkowo abstrakcyjne. Jestem gorącym zwolennikiem uczenia się, ale wielkim sceptykiem testowania kompetencji i całej tej abstrakcji nazywanej edukacją. Są więc podstawowe pytania: Czego się uczymy? Dlaczego się tego uczymy? Czy idziesz do college'u, bo studia to trwająca 4 lata impreza? Czy to decyzja konsumpcyjna? Czy też inwestycyjna: postanawiasz zainwestować w swoją przyszłość? Czy to rodzaj ubezpieczenia? A może studia to dla ciebie turniej, w którym masz pokonać innych uczestników? Czy elitarne uniwersytety

rzeczywiście przypominają elitarne kluby nocne? Myślę, że jeśli wydostaniemy się z bańki edukacyjnej, w której dzisiaj żyjemy, w przyszłości ludzie będą mogli jaśniej mówić o tych sprawach”.

(Posłuchaj całej jego wypowiedzi w odcinku 28., początek w 17. minucie i 24. sekundzie).

* Jaką jedną rzecz chciałbyś w sobie zmienić albo poprawić?

„Tego typu pytania zawsze są trudne, ponieważ wynika z nich następne: dlaczego do tej pory tego nie zmieniłem. Patrząc w przeszłość, mógłbym jednak powiedzieć, że w młodości byłem chorobliwie skupiony na osiągnięciach, na rywalizowaniu. A kiedy tak bardzo koncentrujesz się na rywalizacji, stajesz się dobry w dziedzinie, w której rywalizujesz. Odbywa się to jednak kosztem wielu innych rzeczy.

Kiedy na poważnie grasz w szachy, możesz osiągnąć bardzo wysoki poziom, ale zaniedbać inne obszary rozwoju, ponieważ skupiasz się na pokonywaniu kolejnych rywali, zamiast na robieniu czegoś ważnego lub wartościowego. Myślę więc, że w miarę upływu czasu zyskiwałem coraz większą świadomość problematycznej natury intensywnej konkurencji. Bywały rywalizacje, z których nie sposób było się wykręcić. Nie zamierzam udawać, że całkiem się od tego uwolniłem. **Uważam, że każdego dnia warto się nad tym zastanawiać i myśleć: »Jak mogę osiągnąć większy sukces, rezygnując z części rywalizacji?«”.**

* Ukończyłeś studia licencjackie z filozofii. Co filozofia ma wspólnego z biznesem? I jak studia filozoficzne pomogły ci w inwestowaniu i rozwijaniu kariery?

„Nie jestem pewien, jak duże znaczenie mają formalne studia filozoficzne, ale uważam, że fundamentalną kwestią filozoficzną, ważną dla nas wszystkich, jest pytanie: »Z czym ludzie się zgadzają dla konwenansu, a co jest prawdą?«. Istnieje konsensus dotyczący tego, co ludzie uważają za prawdę. Być może konwenanse są dobre, a może nie. Nie chcemy jednak, żeby konwenans był protezą prawdy. **Zawsze musimy pytać: Czy to prawda? To prowadzi do następnego zagadnienia: »Przytocz jakąś prawdę, z którą zgadza się bardzo niewiele osób«”.**

TF: Peter pyta czasem kandydatów do pracy: „Jaki problem, którego nikt jeszcze nie rozwiązał, napotykasz każdego dnia?” albo „Jakiej świetnej firmy nikt jeszcze nie założył?”. Z kolei ja zadaję czasem moim gościom bardziej perfidną wersję tego pytania: „Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?”.

3 Z 7 PYTAŃ

Peter zaleca założycielom firm zadawanie sobie 7 pytań. Wszystkie znajdziesz w książce *Zero to One*. Poniżej przytaczam trzy, nad którymi zastanawiam się najczęściej.

Pytanie o monopol: Czy zaczynasz działalność z dużym udziałem w małym rynku?

Pytanie o sekret: Czy zauważyłeś wyjątkową okazję, której nie widzi nikt oprócz ciebie?

Pytanie o dystrybucję: Czy masz sposób nie tylko na produkcję, ale i dostarczanie produktu?

Źródłem wartości zawsze jest
najtrudniejsza część pracy.
Masz większą siłę, niż ci się wydaje.
Zachowuj się adekwatnie.

SETH GODIN

Seth Godin (TW: @thisissethsblog, sethgodin.com) jest autorem 18 bestsellerów przetłumaczonych na ponad 35 języków. Pisze o tym, jak rozprzestrzeniają się idee, o marketingu, strategicznym rezygnowaniu, przywództwie i kwestionowaniu status quo we wszystkich dziedzinach. Wśród jego książek można wymienić: *Najmocniejsze ogniwo*, *Plemiona 2.0*, *Dołek*, *Fioletową krowę* oraz *What to Do When It's Your Turn (and It's Always Your Turn)*.

Seth założył kilka firm, w tym Yoyodyne i Squidoo. Jego blog (możesz go odnaleźć, wpisując w Google słowo „Seth") należy do najpopularniejszych na świecie. W 2013 roku Godin został wprowadzony do galerii sław marketingu bezpośredniego. Ostatnio doprowadził branżę wydawniczą do wściekłości, publikując cztery książki z pomocą Kickstartera. Cel kampanii został osiągnięty w ciągu zaledwie trzech godzin, a całe przedsięwzięcie okazało się najbardziej udanym projektem wydawniczym w historii Kickstartera.

Duchowe zwierzę: nur

Zaufanie i uwaga to najrzadsze zasoby w świecie pozbawionym rzadkości.

Nie możemy współzawodniczyć w posłuszeństwie.

TF: Te sentencje spodobały mi się tak bardzo, że postanowiłem zacytować je dwa razy. Więcej informacji w dalszej części rozdziału.

ZAJMUJ SIĘ WAŻNYMI KONKRETAMI, A NIE WSZYSTKIM NARAZ

O mówieniu „nie" i odmawianiu: „Telefon dzwoni, wiele osób chce czegoś od nas. Jeżeli ich żądania nie są zgodne z twoją misją, a ty się zgadzasz, ich misja [staje się twoją]. Nie ma nic złego w zajmowaniu się wszystkim naraz zamiast najważniejszymi konkretami, ale nie oczekuj, że w ten sposób doprowadzisz do zmiany, którą [pragniesz] wywołać".

„PIENIĄDZE TO CAŁA OPOWIEŚĆ [...] A LEPIEJ SNUĆ TAKĄ, KTÓRA CIĘ USZCZĘŚLIWIA"

„Kiedy masz już dość pieniędzy, żeby wyżywić rodzinę, zadbać o nią i zapewnić podstawowy komfort, pieniądze stają się opowieścią. Możesz sobie wymyślić taką opowieść o pieniądzach, jaką chcesz, ale lepiej, żebyś umiał żyć z nią szczęśliwie".

TRZEBA MIEĆ WIELE ZŁYCH POMYSŁÓW, ŻEBY WPAŚĆ NA KILKA DOBRYCH

„Ludzie, którzy mają trudności z generowaniem dobrych pomysłów, powiedzą ci – o ile będą szczerzy – że nie mają też zbyt wielu złych pomysłów. Z drugiej strony ludzie mający mnóstwo dobrych pomysłów powiedzą ci – o ile będą szczerzy – że mają jeszcze więcej złych. **Celem nie jest więc generowanie samych dobrych pomysłów; jest nim generowanie złych. Trzeba bowiem mieć wiele złych pomysłów, żeby wpaść na kilka dobrych**”.

(Zob. James Altucher, strona 299).

TO, CO OBSERWUJESZ, DECYDUJE O TWOIM SPOSOBIE PATRZENIA, WIĘC WYBIERAJ OSTROŻNIE

„Ci z nas, którzy mają szczęście żyć w świecie obfitości, mieć dach nad głową i pełny brzuch, dają się łatwo złapać w pułapkę zwracania uwagi na niewłaściwe rzeczy. Na przykład na to, ile razy zostaliśmy odrzuceni. Ile razy coś nam nie wyszło. Ile razy ktoś nam złamał serce, zdradził nas albo zawiódł. Oczywiście możemy zwracać na to wszystko uwagę, ale po co? Czy dzięki temu stajemy się lepsi?

Czy nie byłoby sensowniej zwracać uwagę na inne sprawy? Ile razy coś nam wyszło. Ile razy podjęliśmy ryzyko. Ile razy udało nam się rozjaśnić komuś dzień. Kiedy zaczniemy postępować w ten sposób, będziemy mogli uważać siebie za ludzi, którzy potrafią wywierać wpływ na świat. **Potrzebowałem trochę czasu, żeby zrozumieć, że sposób narracji zależy wyłącznie ode mnie.**

Jeżeli jakaś narracja nie sprawdza się w twoim przypadku, po co ją stosujesz? Nie została ci przecież narzucona z zewnątrz;

sam ją wybrałeś. Jeżeli poszukamy głębiej i znajdziemy inną, powinniśmy być w stanie zmienić warunki gry".

„OPOWIEŚCI POZWALAJĄ NAM OKŁAMYWAĆ SIEBIE I ZASPOKAJAĆ W TEN SPOSÓB NASZE PRAGNIENIA"

TF: Historie, które sobie opowiadamy, dają czasem skutek odwrotny do zamierzonego. Jeden z refrenów, które zapisałem w dzienniku i często powtarzałem po sesji „medycyny roślinnej" (więcej na ten temat w profilu Jamesa Fadimana na stronie 141) brzmiał: „Nie wracaj do tej historii".

SPRÓBUJ USIĄŚĆ PRZY INNYM STOLIKU

„Jeśli zastanowimy się głębiej nad życiem, dojdziemy do wniosku, że większość ludzi spędza je w postawie obronnej, reagując na zdarzenia, grając kartami, które dał im los, zamiast usiąść przy innym stoliku z inną talią. Zamiast próbować zmieniać innych ludzi, czekają, aż ktoś ich zmieni. Jedno z przesłań mojego nauczania brzmi: Każdy, kto słyszy te słowa, ma więcej siły, niż mu się wydaje. Pytanie tylko, co z nią zrobi".

CZY NIE MOŻESZ STACZAĆ CZEGOŚ Z GÓRY, ZAMIAST PCHAĆ POD GÓRĘ?

„Jeżeli myślisz o tym, że pchanie interesu pod górę jest bardzo trudne, zwłaszcza na początku działalności biznesowej, drogą do rozwiązania problemu jest pytanie: »Dlaczego nie zajmiesz się inną działalnością – taką, którą mógłbyś staczać z górki?«.

Moja przyjaciółka Lynn Gordon, genialna projektantka, przez lata tkwiła w branży projektowania zabawek i przytulanek dla niemowląt. Wszyscy producenci zabawek w Ameryce traktowali ją z góry, odtrącali ją, nie chcieli mieć z nią nic wspólnego. Powiedziałem jej: »Lynn, to proste. Firmy zabawkarskie nie lubią projektantów zabawek. Nie są nastawione na współpracę z nimi. Nie oczekują też, że projektanci będą zabiegali o ich względy. Wejdź do branży wydawniczej, ponieważ jest w niej cała armia słabo opłacanych, bardzo inteligentnych ludzi, którzy tylko czekają, aż na ich biurko trafi jakiś genialny projekt. Chętnie kupią to, co masz do zaoferowania«. I w ciągu dwóch miesięcy Lynn zaprojektowała zestaw kart edukacyjnych 52®, który rozszedł się w ponad 5 milionach egzemplarzy".

ZACZNIJ OD 10 OSÓB

Od 2002 roku Seth opublikował na swoim blogu około 6500 artykułów. Od którego z nich radziłby zacząć lekturę, gdyby mógł wybrać tylko jeden?

„Najczęściej polecam ludziom artykuł zatytułowany *First, Ten*, przedstawiający prostą teorię marketingową, która mówi: powiedz dziesięciu osobom, pokaż dziesięciu osobom, podziel się z dziesięcioma osobami, które ci ufają i które cię lubią. Jeżeli nie powiedzą o tym innym, twój pomysł nie jest taki dobry, jak ci się wydaje, i prawdopodobnie powinieneś zacząć od nowa. Jeżeli powiedzą, to znaczy, że jesteś na dobrej drodze".

ŻEBY STWORZYĆ COŚ WSPANIAŁEGO (I WIELKIEGO), ZACZNIJ OD CZEGOŚ BARDZO MAŁEGO

„Sugeruję, żebyś przy każdej sposobności zadawał sobie pytanie: Jaki najmniejszy ślad mogę po sobie zostawić? Jakie najmniejsze przedsięwzięcie jest warte mojego czasu? Dla jakiej małej grupy ludzi mógłbym zrobić coś ważnego? Najmniejsze rzeczy są bowiem osiągalne. Jednocześnie są dość ryzykowne. Jeżeli podejmiesz się czegoś małego i poniesiesz porażkę, wszyscy zobaczą, jak schrzaniłeś sprawę.

Lubimy wielkie cele. Nieskończoność jest naszą przyjaciółką. Jest bezpieczna. Daje nam schronienie. Dlatego staram się zachęcać ludzi do wybierania małych przedsięwzięć. Pokazywania się w miejscu, w którym inni mogą nas znaleźć. Do nawiązywania relacji z jednym plemieniem, z jedną grupą, tak żeby nie mieć do dyspozycji zbyt wielu szalup ratunkowych".

(Zob. „Tysiąc prawdziwych fanów" na stronie 347).

„NIKT NIE CHCE MIEĆ TATUAŻU Z LOGO SUZUKI. SAM MOŻESZ ZDECYDOWAĆ, CZY TWOJA MARKA MA BYĆ GODNA WYTATUOWANIA NA RAMIENIU"

Seth o firmach Suzuki i Harley-Davidson, z których ta druga celowo wykreowała się na markę aspiracyjną.

„NIE MIERZĘ PRAWIE NICZEGO W MOIM ŻYCIU"

Czasem się obawiam, że stracę przewagę, jeśli przestanę wszystko mierzyć. Powyższe zdanie przyniosło mi dużą ulgę, ponieważ Seth był moim idolem od kilku lat. Zainspirował mnie do porzucania od czasu do czasu nawyku mierzenia wszystkiego, podobnie jak co dwa miesiące przerywam na tydzień zażywanie suplementów (na przykład w lipcu 2016 roku przestałem się ważyć i mierzyć zawartość tłuszczu

w organizmie oraz śledzić statystyki dotyczące moich kont w mediach społecznościowych, strony internetowej i newslettera).

Lubię analizować, czego Seth nie robi, tak samo jak to, co robi. Seth wyłączył możliwość komentowania na jego blogu, nie zwraca uwagi na statystyki i nie używa Twittera ani Facebooka (udostępnia tam tylko swoje codzienne posty z bloga, ale ten proces jest zautomatyzowany). W świecie ogarniętym obsesją na punkcie narzędzi i strachem przed przeoczeniem czegoś w mediach społecznościowych Seth sprawia wrażenie, jakby w ogóle mu nie zależało. Po prostu skupia się na pisaniu dobrych, krótkich artykułów i codziennym ich publikowaniu, ignoruje resztę i ma się dobrze. Tak naprawdę żadne zasady nie są z góry narzucone, więc stwórz sobie takie, które będą ci dobrze służyły.

KILKA SZYBKICH

Śniadanie

„Śniadanie to po prostu kolejna decyzja, której nie podejmuję. Miksuję po prostu mrożonego banana, trochę zmielonych nasion konopi, mleko migdałowe, suszoną śliwkę i trochę orzechów włoskich”.

Lekcja gotowania

„Moja żona zafundowała mi lekcję gotowania Chrisa Schlesingera i to była jedyna taka lekcja w moim życiu. W ciągu 20 minut dowiedziałem się więcej o gotowaniu niż przez całe życie. Chris nauczył mnie bowiem, jak myśleć o tym, co chcę

zrobić, a przede wszystkim powiedział: **A) powinieneś próbować jedzenia podczas gotowania, a zdziwiłbyś się, gdybyś wiedział, jak niewiele osób to robi; B) sól i oliwa z oliwek to mali oszuści – są twoją tajną bronią i zawsze się sprawdzają**”.

Audiogon

Seth jest audiofilem. Szczególnie lubi sprzęt analogowy i pod pewnymi względami anachroniczny, produkowany nadal ręcznie. Na stronie internetowej Audiogonu „możesz znaleźć ludzi, którzy kupują nowe rzeczy i odsprzedają je po 6 miesiącach w nienagannym stanie”.

RADA DLA RODZICÓW

„Cóż może być ważniejszego niż twoje dziecko? Proszę, nie zasłaniaj się tym, jaki jesteś zajęty. Jeżeli będziesz spędzał 2 godziny dziennie bez żadnego urządzenia elektronicznego, po prostu patrząc dziecku w oczy, rozmawiając z nim i rozwiązując interesujące problemy, wychowasz zupełnie innego człowieka niż ktoś, kto tego nie robi. To jedna z przyczyn, dla których zawsze gotuję wieczorem. Kuchnia to wspaniałe środowisko pełne czynników rozpraszających, dzięki którym dziecko ma większe szanse na szczere wyrażanie swoich myśli. Możesz w nim prowadzić pozbawione ryzyka, ale niezwykle istotne rozmowy z kimś, kto jest dla ciebie ważny”.

O EDUKACJI I NAUCZANIU DZIECI

„Rodzice prędzej czy później będą musieli wziąć na siebie odpowiedzialność za umieszczenie dzieci w systemie, który tylko je zadłuża i przygotowuje do bycia trybikami w gospodarce niepotrzebującej już trybików. Rodzice muszą się zdecydować […] [i] od 15.00 do 22.00 dzieci mogą uczyć się w domu. I mogą albo »uczyć się«, oglądając kreskówki, albo naprawdę zdobywać w domu wartościową wiedzę.

Myślę, że musimy uczyć dzieci dwóch rzeczy: 1) jak być liderami, oraz 2) jak rozwiązywać interesujące problemy. Jest bowiem faktem, że w wielu krajach na świecie ludzie są gotowi być posłuszni i ciężko pracować za o wiele mniejsze pieniądze niż my. **Nie możemy współzawodniczyć w posłuszeństwie.** Musimy więc być lepszymi przywódcami albo lepiej rozwiązywać problemy. […]

Jednym ze sposobów uczenia dzieci rozwiązywania interesujących problemów jest podsuwanie im takich problemów do rozwiązania. I nie można ich krytykować, kiedy im się nie uda. Bo dzieci nie są głupie. Jeżeli będą miały nieprzyjemności za każdym razem, gdy będą próbowały rozwiązać interesujący problem, w końcu zaczną tylko zabiegać o dobre oceny, wkuwając na pamięć wiadomości z podręcznika. Spędzam bardzo dużo czasu z dziećmi […] i myślę, że możliwość spojrzenia w oczy ufnemu, energicznemu, mądremu 11-latkowi i powiedzenia mu prawdy to ogromny przywilej. I możemy powiedzieć temu 11-latkowi: »Tak naprawdę nie obchodzi mnie to, jak ci poszło na dyktandzie. Obchodzi mnie, czy masz coś ciekawego do powiedzenia«”.

* Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?

„W głębi duszy jestem pewien, że **ludzie są plastyczni w znaczeniu pozytywnym: są elastyczni i zdolni do rozwoju. Uważam, że prawie wszystko jest nabyte, nie wrodzone, i to moje przekonanie nie podoba się ludziom, ponieważ**

oznacza, że muszą się wykazać inicjatywą, ale ja naprawdę głęboko w to wierzę".

* Ulubione audiobooki Setha, których słucha regularnie

TF: Podaję listę tytułów, a później różne zastosowania poszczególnych audiobooków zaproponowane przez Setha.

Cele, *Jak utrzymać motywację* oraz *Sekrety skutecznej sprzedaży* Ziga Ziglara: „Zig jest twoim i moim dziadkiem. Jest dziadkiem Tony'ego Robbinsa. Żadnego z nas nie byłoby tutaj, gdyby nie on".

Książki Pemy Cziedryn: „Przeciwieństwo Ziga. Znacznie łatwiej znoszę [długie okresy] trudności dzięki Pemie, medytacji i wiedzy o tym, jak siedzieć [medytować] bez wysilania się i zabiegania o to, by napięcie ustąpiło".

Leap First: „Krótki audiobook, który stworzyłem z inspiracji [książkami Ziga i Pemy] i moją własną pracą. Zrobiłem to charytatywnie. Można go znaleźć na stronie Sounds True".

Sztuka możliwości Rosamund Stone Zander i Benjamina Zandera: „[…] bardzo trudno go znaleźć, ale zdecydowanie warto szukać".

The War of Art Stevena Pressfielda: „Również trudno dostępne nagranie. Głos Steve'a jest fascynujący. Jeszcze zanim go poznałem, uwielbiałem słuchać, jak czyta swoje książki. *The War of Art* to jedna z tych książek, które – gdy wreszcie trafiły w moje ręce – wzbudziły refleksję: »Dlaczego o niej nie wiedziałem? Dlaczego musiało minąć tyle czasu, zanim trafiła na moje biurko?« […] Musisz być ze sobą szczery w kwestii tego, czego się boisz, dlaczego się boisz i czy zależy ci wystarczająco mocno, żeby zatańczyć z tym strachem, ponieważ on nigdy nie zniknie".

Poniedziałkowe dzieci Patti Smith: „To najlepszy audiobook nagrany przez Patti Smith. Nie zmieni sposobu, w jaki

prowadzisz działalność biznesową, ale może odmienić twoje życie. To rzecz o miłości, stracie i sztuce”.

Debt Davida Graebera: „Polecam tę książkę w wersji audio, ponieważ David czasem się powtarza i stosuje elipsy, ale w nagraniu to nie przeszkadza, bo po prostu można posłuchać jeszcze raz”.

TIM: „Od której z tych książek powinienem według ciebie zacząć?”

SETH: „Według mnie jeśli utknąłeś w ślepym zaułku, powinieneś sięgnąć po *The War of Art* i *Sztukę możliwości*. Jeżeli jesteś zestresowany, potrzebujesz Pemy. Jeśli chcesz zobaczyć przed sobą ścieżkę o wiele barwniejszą niż ta, na której jesteś – i tak dość kolorowa – pomoże ci w tym Zig. A jeżeli po prostu chcesz sobie popłakać, sięgnij po *Poniedziałkowe dzieci* i *Debt*, którego słuchanie najbardziej przypomina czytanie książki. Niewiele osób powinno słuchać tej książki kilkakrotnie”.

* Najlepszy zakup Setha za 100 dolarów

„Można naprawdę popaść w obsesję na punkcie **rzemieślniczej czekolady, której twórcy realizują cały proces, od wypalania ziaren kakao po wytwarzanie tabliczek**. Nie trzeba, ale można. Mnie się to przydarzyło i krok po kroku opanowałem tę sztukę. Mniej więcej rok temu zamierzałem otworzyć własną czekoladową manufakturę, ponieważ to w gruncie rzeczy nie jest takie trudne. Wtedy jednak natknąłem się na kilka firm, które robią to lepiej, niż ja kiedykolwiek będę umiał. [...] Chciałbym polecić zwłaszcza dwie: **Rogue** [z zachodniego Massachusetts] i **Askinosie**. Jestem też doradcą nowej, prężnej firmy kolumbijskiej o nazwie **Cacao Hunters**”.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 30-latkowi?

„Kiedy miałem 30 lat, moja droga była bardzo wyboista. Ten trudny okres trwał 9 lat, ale wolałbym nie mówić nic na ten temat sobie jako 30-latkowi. **Ponieważ gdyby nie te wyboje, nie byłbym dzisiaj sobą, a ja się cieszę, że jestem sobą”**.

ULUBIONE MANIE – KAWA I WÓDKA

Seth nie pije kawy ani alkoholu. Mimo to lubi przyrządzać espresso dla swoich gości i częstować ich wyrafinowaną wódką. Dziwne manie są wspólną cechą niemal wszystkich osób opisanych w tej książce, a to, co Seth mówi o swoich, brzmi cudownie. Wódka przyrządzona według jego przepisu jest wspaniała:

„Kawa, zacznijmy od kawy. W ogóle jej nie piję. A chciałbym, bo potrzebuję jakiegoś nałogu. Lubię ją za to parzyć. Nie należę do osób, które wszystko mierzą, to nie moja broszka, ale lubię intuicyjnie czuć, jak zrobić dobre espresso. Kiedyś miałem wymyślny ekspres automatyczny marki Slayer, naszpikowany elektroniką i zbyt duży nawet do największej kuchni, nie mówiąc o mojej. Gdy zaczął nawalać, zdołałem go sprzedać za całkiem przyzwoitą cenę i poszedłem w zupełnie innym kierunku: kupiłem 17-letni, szwajcarski, w pełni manualny ekspres. Trzeba pociągać za dźwignię.

Przede wszystkim jednak sam palę ziarno i to jest klucz do sukcesu. Nauczył mnie Marco Arment [współzałożyciel serwisu Tumblr, twórca firm Instapaper i Overcast]. Samodzielne palenie ziarna jest ważniejsze niż wszystkie inne etapy przyrządzania kawy. Myślę, że jest w tym jakaś metafora. Właściwie jestem pewien, że jest w tym metafora. Chodzi o to, że możesz poświęcić mnóstwo czasu na naprawianie błędów na późniejszym etapie, ale możesz tego uniknąć, zaczynając od właściwego surowca”.

TIM: „Teraz wódka…”

SETH: „Niedaleko mojego domu jest takie miejsce zwane [Blue Hill w] Stone Barns Center, w budynku, który kiedyś był letnią rezydencją Rockefellera. To bardzo przyjemna restauracja. W barze serwują – nie piję alkoholu, ale opowiadano mi o tym – miodową wódkę owsianą. Doszedłem do tego, jak ją przyrządzić, i robię ją w piwnicy, chociaż oczywiście niczego nie destyluję. Jeśli ktoś jest zainteresowany, przepis jest prosty: bierzesz butelkę wódki – nie najtańszej, ale i nie najdroższej, bo trochę się zmarnuje – zalewasz nią 450 gramów zwykłych, surowych płatków owsianych i dodajesz pół słoika miodu. Trzymasz w lodówce przez dwa tygodnie, mieszając od czasu do czasu. Potem zlewasz do oryginalnej butelki i gotowe”.

* Rada na pożegnanie

„Wyślij komuś jutro wiadomość z podziękowaniami”.

Wszyscy mamy w życiu bolesne doświadczenia, z którymi każdy może się utożsamić. Staram się po prostu pisać o tych doświadczeniach i o tym, jak sobie z nimi poradziłem.

JAMES ALTUCHER

James Altucher (TW: @jaltucher, jamesaltucher.com) jest amerykańskim menedżerem funduszu hedgingowego, przedsiębiorcą i autorem bestsellerów. Założył sam lub ze wspólnikami ponad 20 firm, w tym Reset i Stockpickr. 17 upadło, a 3 przyniosły mu dziesiątki milionów dolarów. Napisał też 17 książek, w tym *Potęgę NIE*. Nie spotkałem nikogo, kto potrafiłby gromadzić wokół siebie wiernych czytelników szybciej niż James.

Duchowe zwierzę: mysz

TF: Według mnie cytat widniejący na poprzedniej stronie wyjaśnia, w jaki sposób James z człowieka zupełnie nieznanego stał się idolem milionów czytelników w czasie krótszym niż ten, którego inni pisarze potrzebują na zainteresowanie swoimi książkami tysiąca osób. James wyspecjalizował się w zgłębianiu własnego bólu i strachu i pokazuje ludziom światełko na końcu tunelu, nie pomijając ciemnej czeluści, która ich od tego światełka oddziela. To bardzo odświeżające podejście w świecie entuzjastycznych guru od pozytywnego myślenia, którzy mają do zaoferowania jedynie wymuszone uśmiechy i „przybijanie piątek".

Niektóre z najpopularniejszych artykułów na moim blogu od 2007 roku powstały w krótkim czasie, ale ich pisanie było bardzo niekomfortowym doświadczeniem. Aby je stworzyć, zadawałem sobie pytanie: „Jaki problem, z którym się zmagam, jest najbardziej żenujący? Co zamierzam z tym zrobić?".

JEŻELI NIE POTRAFISZ WPAŚĆ NA 10 POMYSŁÓW, SPRÓBUJ WPAŚĆ NA 20

James zaleca wyrobienie sobie nawyku zapisywania co rano w małym notatniku 10 pomysłów. To ćwiczenie ma wzmocnić „mięsień pomysłowości" i zwiększyć kreatywność na żądanie, więc regularne jego wykonywanie jest ważniejsze niż cokolwiek innego:

„A co wtedy, kiedy nie potrafisz wykrzesać z siebie 10 pomysłów? Poznaj magiczną sztuczkę: Jeżeli nie potrafisz wpaść na 10 pomysłów, spróbuj wpaść na 20. […] Za wiele od siebie wymagasz. Perfekcjonizm jest WROGIEM mięśnia pomysłowości. […] To twój mózg próbuje cię uchronić przed krzywdą, przed wymyśleniem czegoś, co mogłoby być krępujące, głupie i bolesne. Możesz wyłączyć ten mechanizm zmuszając [mózg] do generowania złych pomysłów.

Załóżmy więc, że zapisałeś 5 pomysłów na książki i wszystkie brzmią ciekawie. W tym miejscu utknąłeś. [...] Spróbujmy wyciągnąć z rękawa jakieś głupie pomysły. Oto jeden z nich: *Dorotka i czarownik z Wall Street*. Huragan porywa Dorotkę z Kansas i rzuca ją na róg Broadwayu i Wall Street w Nowym Jorku. Dziewczynka musi przejść całą ulicę i znaleźć „czarownika z Wall Street" (Lloyda Blankfeina, dyrektora generalnego banku Goldman Sachs), żeby móc wrócić do domu. Tymczasem Blankfein chce ją zatrudnić jako traderkę wysokich częstotliwości. Co za bzdura! Świetnie, a teraz możesz przejść do kolejnych 15 dobrych pomysłów.

Dzielę kartkę na dwie kolumny. W jednej zapisuję pomysły, w drugiej PIERWSZE KROKI. Pamiętaj, dla każdego pomysłu zapisujesz tylko jeden krok do jego realizacji. Nie wiesz bowiem, gdzie ten pierwszy krok cię zaprowadzi. Jeden z moich ulubionych przykładów: Richardowi Bransonowi nie odpowiadała jakość usług w liniach lotniczych, którymi latał, wymyślił więc, że założy własne linie. Ale jak u diabła wydawca czasopism może zbudować od zera linie lotnicze, nie mając na to pieniędzy? Pierwszy krok: skontaktował się z Boeingiem, żeby ustalić, czy mógłby wziąć w leasing samolot. Żaden pomysł nie jest zbyt śmiały, żeby nie można było zrobić pierwszego kroku. Jeżeli pierwszy krok wydaje się zbyt trudny, spróbuj go uprościć. I nie martw się, że pomysł jest zły. To tylko kwestia wprawy".

TF: Jeżeli nie potrafisz wpaść na 10 pomysłów, spróbuj wpaść na 20. Ta mantra okazała się bardzo pomocna. Mniej więcej rok temu podczas konferencji zorganizowanej przez magazyn „Wired" słuchałem nietuzinkowych prelegentów, takich jak niezwykły fotograf o pseudonimie Platon, i jednocześnie robiłem listę najbardziej szalonych rzeczy, jakie mógłbym zrobić. Utknąłem po zapisaniu kilku punktów (np. „Rozdać wszystkie pieniądze", „Pozbyć się całego dobytku", „Nie korzystać z internetu przez pół roku"). Idąc w ślady Jamesa, postanowiłem porzucić zdrowy rozsądek i zacząć szaleć. W ten

sposób trafiłem na terytorium naprawdę kretyńskich pomysłów, takich jak „Obciąć sobie stopy?”. (Co to miało być, do … nędzy?) Lista wydłużała się jednak coraz bardziej i w końcu pojawiła się na niej pozycja „Zrobić sobie bezterminowe wakacje od inwestowania w start-upy”, która okazała się jednym z najważniejszych pomysłów w ciągu 5 lat mojego życia (więcej na ten temat na stronie 452).

PRZYKŁADY „LIST 10 RZECZY” SPORZĄDZANYCH CODZIENNIE PRZEZ JAMESA

Nie wszystkie pomysły Jamesa są związane z biznesem. W gruncie rzeczy tylko nieliczne go dotyczą. James wyjaśnia: „Trudno byłoby wpaść na ponad 3 tysiące pomysłów na biznes w ciągu roku. Jest nieźle, kiedy udaje mi się wymyślić kilka. Najważniejsze to dobrze się przy tym bawić, bo inaczej w ogóle nie warto tego robić”.

Oto kilka przykładów list sporządzanych przez Jamesa, opisanych jego słowami, ale w nieco skróconej postaci:

10 starych pomysłów, które mogę odświeżyć.

10 absurdalnych rzeczy, które mógłbym wynaleźć (np. inteligentny sedes).

10 książek, które mogę napisać (*Przewodnik po alternatywnej edukacji dla samouków* itd.).

10 pomysłów biznesowych dla firm Google/Amazon/Twitter/itd.

10 osób, którym mógłbym podsunąć pomysły.

10 pomysłów na podcasty albo filmy (np. *Lunch z Jamesem*, podcast wideo, w którym jadłbym lunch, rozmawiając z różnymi osobami za pośrednictwem Skype’a i to nagrywał).

10 branż, w których mógłbym wyeliminować pośredników.

10 rzeczy, z którymi się nie zgadzam, choć wszyscy inni wierzą w nie bezkrytycznie (edukacja akademicka, konieczność posiadania własnego domu, głosowanie w wyborach, lekarze itd.).

10 sposobów na napisanie książek na podstawie moich starych postów.

10 osób, z którymi chciałbym się zaprzyjaźnić (i pierwsze kroki mające doprowadzić do nawiązania z nimi kontaktu).

10 rzeczy, których się wczoraj nauczyłem.

10 rzeczy, które mogę dzisiaj zrobić inaczej niż zwykle.

10 sposób na zaoszczędzenie czasu.

10 rzeczy, których się nauczyłem od X, gdzie X to ktoś, z kim niedawno rozmawiałem lub czyją (albo o kim) książkę ostatnio czytałem. Pisałem tego typu posty o Beatlesach, Micku Jaggerze, Stevie Jobsie, Charlesie Bukowskim, Dalajlamie, Supermanie, freakonomii itd.

10 dziedzin, w których chciałbym się doskonalić (i 10 sposobów doskonalenia się w każdej z nich).

10 rzeczy, którymi interesowałem się w dzieciństwie i chętnie bym do nich wrócił. (Być może stworzę komiks *Syn dr. Strange'a*, który zawsze chciałem napisać. Skoro tak, potrzebuję 10 pomysłów na główny wątek).

10 sposobów rozwiązania problemu, z którym się zmagam. To wielokrotnie oszczędziło mi przykrych przejść z urzędem skarbowym. Niestety urzędnicy wydziału komunikacji wydają się odporni na działanie moich supermocy.

KRÓTKO I NA TEMAT

O wartości selektywnej ignorancji, po pracy w redakcji gazety:

„Mówią ci: »Znajdź temat, który najbardziej wystraszy ludzi, i go opisz«. […] W efekcie, czytając gazety, czujesz się tak, jakby codziennie było Halloween. Unikam teraz gazet”. **TF:** Wiele bardzo produktywnych osób, na przykład Nassim Taleb, także ich nie czyta.

Świat nie potrzebuje twoich tłumaczeń. O odmawianiu:

„Przestałem się tłumaczyć i staram się ugryźć w język, kiedy zaczyna mówić coś w rodzaju: »Bardzo mi przykro, ale nie mogę tego zrobić. Mam dzisiaj wizytę u lekarza. Jestem naprawdę chory. Złamałem nogę w weekend« albo jakoś tak. Po prostu mówię: »Nie mogę tego zrobić. Mam nadzieję, że wszystko się jakoś ułoży«”.

Nie znalazłeś nadrzędnego celu ani sensu życia? Być może nie musisz go szukać.

„Zapomnij o sensie. Można bez niego żyć. Poszukiwanie sensu zrujnowało niejedno życie”.

STWÓRZ SOBIE KURS MBA W REALNYM ŚWIECIE

Fajnie jest myśleć o zrobieniu dyplomu MBA.

Takie studia są atrakcyjne z różnych przyczyn: pozwalają rozwinąć nowe umiejętności biznesowe, nawiązać wiele wartościowych kontaktów albo – co się zdarza najczęściej – zrobić sobie 2-letnie wakacje, które będą wyglądały imponująco w CV.

W 2001 roku, a później ponownie w 2004 roku, marzyłem o tych trzech rzeczach.

Ten krótki rozdział opisuje moje doświadczenia z programami MBA oraz pokazuje, w jaki sposób stworzyłem sobie własny. Mam nadzieję, że skłoni cię do myślenia o realnych, życiowych eksperymentach, będących przeciwieństwem czysto teoretycznego szkolenia, niesprawdzonych założeniach (zwłaszcza dotyczących tolerancji na ryzyko) oraz udanej grze biznesowej. Nie trzeba wydawać 60 tysięcy dolarów rocznie, żeby stosować w praktyce zasady, o których tu przeczytasz.

Mam tylko jedno zastrzeżenie: nie chciałbym, żebyś na podstawie tego rozdziału uznał mnie za eksperta od inwestowania, którym z całą pewnością nie jestem.

Początki

Och, Stanford Graduate School of Business (GSB). Uniwersytet Stanforda, z wysadzanymi palmami alejami i dachami z czerwonej terakoty, zawsze zajmował szczególne miejsce w mojej wyobraźni.

Moje fantazje o studiowaniu w GSB osiągnęły punkt kulminacyjny, gdy siedziałem na zajęciach z przedsiębiorczości i pozyskiwania kapitału, prowadzonych przez Petera Wendella, wczesnego inwestora w takich firmach jak Intuit.

W ciągu 30 minut nauczyłem się więcej o realiach inwestowania kapitału podwyższonego ryzyka w branży bejsbolowej niż ze wszystkich książek na ten temat, które w życiu czytałem.

Byłem pełen entuzjazmu i gotowy natychmiast złożyć podanie o przyjęcie do GSB. Któż by nie był na moim miejscu?

Z wielkim zapałem zacząłem procedurę, którą miałem w przyszłości powtórzyć jeszcze raz: pobrałem ze strony internetowej formularz podania, wziąłem udział w wycieczce z przewodnikiem po kampusie i mogłem uczestniczyć jako gość w zajęciach dla studentów.

To właśnie udział w zajęciach wytrącił mnie z równowagi. Niektóre były naprawdę wspaniałe, prowadzone przez gwiazdy biznesu, które zjadły zęby na prowadzeniu interesów. Wiele innych prowadzili jednak teoretycy z doktoratami, używający mnóstwa bardzo mądrych słów i zasypujący studentów slajdami w PowerPoincie. Jeden z wykładowców przez 45 minut pokazywał przezrocza zapisane gęsto równaniami, po czym podsumował swój wykład jednym zdaniem: „Jeżeli stworzysz byle jaki produkt, ludzie go nie kupią”. Nikt nie musiał mi tego udowadniać, a już na pewno nie za pomocą rachunku różniczkowego.

Po zakończeniu tych zajęć zapytałem oprowadzającego mnie studenta o to, jak one wypadają w porównaniu z innymi. Powiedział, że są jego ulubionymi…

To oznaczało dla mnie koniec marzeń o szkole biznesu.

Jak zdobyć małą fortunkę

W 2005 roku już w ogóle nie myślałem o szkole biznesu, ale wciąż chciałem się nauczyć inwestowania kapitału podwyższonego ryzyka (*venture capital*, VC). W 2007 roku zacząłem regularnie jadać obiady w towarzystwie genialnego Mike'a Maplesa, współzałożyciela firmy Motive Communications (wartość w dniu debiutu giełdowego 260 milionów dolarów) i założyciela oraz dyrektora Tivoli (spółki sprzedanej IBM-owi za 750 milionów dolarów). Obecnie jest partnerem-założycielem funduszu Floodgate Fund.

Nasze rozmowy zwykle dotyczyły tylko kilku tematów, w tym wydolności fizycznej, kampanii marketingowych (dopiero co wydałem *4-godzinny tydzień pracy*) oraz jego ówczesnego konika, czyli inwestowania w stylu „anioła biznesu".

W porównaniu z inwestowaniem VC dokonywanie inwestycji przez „anioła biznesu" polega na zapewnianiu kapitału w niewielkich kwotach – rzędu 10–50 tysięcy dolarów – bardzo młodym firmom pojawiającym się na rynku. W przypadku Mike'a określenie „bardzo młody" oznaczało dwóch inżynierów z prototypem strony internetowej albo seryjnego przedsiębiorcę z nowym pomysłem. „Aniołowie" zwykle mają odpowiednie doświadczenie biznesowe, a ich inwestycjom towarzyszy transfer wiedzy. Inaczej mówiąc, ich rady i nawiązywane za ich pośrednictwem kontakty są równie wartościowe jak inwestowane pieniądze.

Po kilku rozmowach z nim znalazłem szkołę biznesu dla siebie.

Postanowiłem założyć na dwa lata nieformalny fundusz inwestycyjny „Tim Ferriss Fund", który miał zastąpić Stanford Graduate School of Business. Nie zamierzałem przeprowadzać żadnych procedur prawnych mających na

celu zalegalizowanie funduszu, po prostu opracowałem plan i zamierzałem inwestować własne pieniądze tak, jakbym prowadził fundusz.

Stanford GSB nie jest tania. Czesne wynosiło w 2007 roku około 60 tysięcy dolarów rocznie, czyli 120 tysięcy dolarów za dwa lata nauki. W Tim Ferriss Fund zamierzałem inteligentnie wydać 120 tysięcy dolarów w ciągu 2 lat, inwestując jako „anioł biznesu" kwoty rzędu 10–20 tysięcy dolarów, czyli nabywając udziały w 6–12 firmach. Celem tej „szkoły biznesu" miało być zdobycie jak największej wiedzy o finansach start-upów, formułowaniu umów, szybkim rozwijaniu produktów, negocjowaniu przejęć i tak dalej.

Program nauki jest jednak tylko częścią nauki w szkole biznesu. Drugą jest poznawanie innych „studentów"; w miarę możliwości najlepszych ludzi czynu w świecie inwestowania w start-upy. Szkoła biznesu = program + kontakty.

Najważniejsza cecha mojego kursu MBA: planowałem „stracić" 120 tysięcy dolarów.

Tworzyłem Tim Ferriss Fund z założeniem, że 120 tysięcy dolarów to będzie niemożliwa do odzyskania cena, którą zapłacę za wiedzę, ale jednocześnie oczekiwałem, że zdobyte umiejętności i nawiązane kontakty okażą się warte tej kwoty. Planowałem metodycznie wydawać 120 tysięcy dolarów przez dwa lata po to, żeby się czegoś nauczyć, a nie dla zysku.

Pamiętaj, że nie zalecam kopiowania tego podejścia, chyba że:

1. Masz wyraźną przewagę informacyjną (dostęp do poufnych informacji), która zapewnia ci uprzywilejowaną pozycję na rynku. Mieszkam w pobliżu Doliny Krzemowej i znam wielu tamtejszych menedżerów i inwestorów, więc mam lepszy dostęp do informacji niż większość ludzi na świecie. Rzadko inwestuję w spółki publiczne właśnie dlatego, że wiem,

iż profesjonaliści mają lepsze narzędzia i korzystają z większej dźwigni niż ja.
2. Możesz sobie pozwolić na stratę pieniędzy przeznaczonych na „osobisty kurs MBA”. Powinieneś ryzykować tylko tymi pieniędzmi, których utraty nie będziesz żałował. Jeżeli perspektywa straty finansowej wywołuje u ciebie choćby łagodny dyskomfort lub przygnębienie, nie powinieneś tego robić.
3. Zakładałeś w przeszłości firmy, które odniosły sukces, albo zarządzałeś nimi.
4. Będziesz inwestował jako „anioł biznesu” najwyżej 10–15% posiadanych płynnych aktywów. Jestem zwolennikiem „strategii sztangi” opisanej przez Nassima Taleba, która w praktyce wygląda tak, że inwestuję 90% środków w stosunkowo bezpieczne aktywa, a pozostałe 10% w aktywa spekulacyjne, które mogą przynieść duży zysk w przypadku pojawienia się „czarnych łabędzi”.

Nawet jeżeli powyższe kryteria są spełnione, ludzie często zbyt wysoko oceniają swoją tolerancję na ryzyko. Warto ją starannie przeanalizować nawet wtedy, kiedy zamierzasz zainwestować zaledwie 100 dolarów. W roku 2007 pewien menedżer aktywów zapytał mnie, jaką mam tolerancję na ryzyko. Odpowiedziałem szczerze, że nie mam pojęcia. Był zaskoczony.

Wtedy ja zapytałem jego, jak oceniają swoją tolerancję na ryzyko jego klienci. Stwierdził, że większość z nich zapewnia go, iż nie panikowałaby nawet gdyby straciła 20% inwestycji w ciągu kwartału.

Zapytałem następnie, kiedy rzeczywiście wpadają w panikę i zaczynają wyprzedawać aktywa. Odpowiedział: „Kiedy stracą 5% w ciągu kwartału”.

Nie możesz przewidzieć swojej reakcji, dopóki sam nie stracisz 20% w ciągu kwartału. Poza tym możesz z zupełnym spokojem przyjąć stratę 20 ze 100 dolarów, ale

wściec się, kiedy stracisz 20 tysięcy ze 100 tysięcy dolarów. Liczby bezwzględne są równie ważne jak wskaźniki procentowe.

Cus D'Amato, owiany legendą pierwszy trener Mike'a Tysona, wygłosił słynne zdanie: „Każdy ma plan, dopóki nie dostanie pięścią w twarz". Osobom zamierzającym zostać „aniołami biznesu" mogę doradzić jedno: idźcie do kasyna albo na wyścigi konne i nie wychodźcie stamtąd, dopóki nie wydacie 20% kwoty, którą zamierzacie zainwestować, i nie zobaczycie, jak rozpływa się we mgle.

Powiedzmy, że planujesz zainwestować 25 tysięcy dolarów. Proponowałbym celowe przegranie 5 tysięcy w ciągu co najmniej 3 godzin i zdecydowanie nie naraz. To ważne, żeby pieniędzy ubywało powoli, ponieważ tylko w ten sposób czegoś się nauczysz i spróbujesz kontrolować coś, co w zasadzie nie poddaje się kontroli. Jeżeli nie przejmiesz się powolną utratą 5 tysięcy dolarów (czyli 20% planowanej inwestycji), możesz rozważyć zainwestowanie w pierwszą firmę.

Postępuj jednak ostrożnie. Nawet najbardziej błyskotliwi ludzie w świecie start-upów mawiają, że aby zdobyć małą fortunkę, trzeba zacząć od wielkiej fortuny i inwestować jako anioł biznesu.

Pierwsza umowa i pierwsza lekcja

I co zrobiłem? Już na samym początku jak dureń złamałem wszystkie moje zasady.

To była bardzo obiecująca spółka. Analizując korelację statystyki ruchu internetowego prowadzonej przez firmę Alexa z wyceną start-upów (strzeż się tej metody), oszacowałem, że jej wartość jest mniej więcej 5-krotnie zaniżona! Nawet gdybym zamknął tę inwestycję przy

wycenie wynoszącej „jedyne” 25 milionów dolarów, zdołałbym łatwo pomnożyć moje 120 tysięcy!

Byłem tak podekscytowany, że szybko wypisałem czek na 50 tysięcy. „Nie sądzisz, że to dość odważny ruch jak na pierwszy raz?”, zapytał mnie Mike przy kawie. Nie sądziłem. Moja intuicja krzyczała głośno i wyraźnie. Biorąc pod uwagę opinie innych inwestorów i wielki entuzjazm, z jakim podchodzono do tej spółki, byłem przekonany, że lada chwila nastąpi eksplozja popularności prowadzonego przez nią serwisu internetowego.

Tymczasem firma po dwóch latach wymagała finansowej reanimacji i zakończyła swój żywot niewiele później, a ja straciłem 50 tysięcy dolarów. Ale wpadka!

Przestrzeganie zasad

Lekcja pierwsza: skoro ustaliłeś takie mądre zasady, to ich do cholery przestrzegaj!

Poniżej wymieniłem kilka reguł, które najlepiej się sprawdziły w moim przypadku. Zwróć uwagę, że nie musiałem przestrzegać wszystkich jednocześnie, ale chciałem przestrzegać przynajmniej większości z nich:

- Jeżeli założycielem firmy jest jeden człowiek, musi on znać się na technice. W idealnej sytuacji powinno być dwóch współzałożycieli mających przygotowanie techniczne.
- Muszę sam chcieć używać produktu firmy. To z góry wyklucza wiele świetnych spółek, ale chcę wejść na zweryfikowany rynek, który rozumiem.
- Ta zasada wiąże się z poprzednią: musi to być produkt przeznaczony dla konsumentów (np. Uber, Twitter, Facebook itd.) albo małych firm (np. Shopify), a nie oprogramowanie dla wielkich przedsiębiorstw. Na wycenę firm oferujących takie produkty mogę

wpływać za pośrednictwem mojej platformy, promując produkty wśród moich czytelników, polecając je dziennikarzom itd.

- Firma musi mieć: co najmniej 100 tysięcy aktywnych użytkowników ALBO założyciela będącego seryjnym przedsiębiorcą i mającego na koncie wcześniejsze sukcesy biznesowe, ALBO co najmniej 10 tysięcy płacących klientów. W miarę możliwości wolę lać benzynę do ognia niż samemu rozpalać ognisko.
- Wskaźnik wzrostu aktywności przekraczający 10% miesięcznie.
- Przejrzysta sytuacja własnościowa, minimalne wcześniejsze finansowanie (lub brak), brak pośrednich rund finansowania.
- Firmy z siedzibą w Stanach Zjednoczonych lub gotowe utworzyć w Stanach Zjednoczonych oddział, w który będzie można zainwestować. Na przykład firma Shopify zaczęła działalność w Kanadzie.
- Czy założyciele wykonywali wcześniej mało ambitną pracę w sektorze usługowym, na przykład byli pomocnikami kelnerów w restauracji? Jeżeli tak, dłużej zachowają trzeźwe spojrzenie. Mniejsze poczucie, że sukces się im należy, i brak megalomanii zawsze przekładają się na lepsze decyzje. Poza tym z takimi ludźmi lepiej się pije, a trzeba wiedzieć, że relacje inwestycyjne tego typu zwykle trwają co najmniej kilka lat.

Do końca 2010 roku dzięki stosowaniu tych zasad udało mi się z powodzeniem zakończyć dwie inwestycje.

Pierwszą spółkę, noszącą nazwę Daily Burn, przejęła firma IAC. To wyjście dało mi gwarancję, że nie stracę kwoty przeznaczonej na 2-letnią naukę, pod warunkiem, że nie przepuszczę zarobionych pieniędzy. Ważna dygresja na temat Daily Burn: ten start-up spełniał moje warunki, ale większość inwestorów (nie wszyscy), których prosiłem

o udział w finansowaniu, odmówiła, ponieważ założyciele mieszkali w Alabamie i Kolorado, zamiast w jakimś mateczniku nowoczesnych technologii. Mike Maples wyłożył mi wtedy prostą, praktyczną zasadę, którą od tego czasu z powodzeniem stosowałem przy wielu inwestycjach: **Łamanie własnych zasad po to, żeby zainwestować w spółkę razem ze słynnymi, doświadczonymi inwestorami, okazuje się zwykle kiepskim pomysłem, ale przestrzeganie własnych zasad wtedy, kiedy inni odrzucają możliwość zainwestowania, może przynieść niezwykle dobre skutki.**

Drugi przypadek pomyślnego zakończenia inwestycji może się wydawać dziwny. Pamiętaj jednak, że moim głównym celem podczas osobistego kursu MBA w realnym świecie było uczenie się.

Druga zakończona inwestycja dotyczyła bowiem mojej własnej firmy. Dzięki wiedzy na temat formułowania umów i sprzedawania firm, zdobytej podczas inwestowania w roli „anioła biznesu", idea sprzedaży własnej firmy przestała mnie onieśmielać. Przekonałem się, że to nie musi być skomplikowane, i pod koniec 2009 roku sprzedałem BrainQUICKEN. To oznaczało, że zwrot z mojego funduszu dzięki tym dwóm zakończonym inwestycjom był ponad dwukrotnie większy niż włożona w nie kwota.

Niektórzy mogą uznać, że zarobiona przeze mnie kwota była śmiesznie niska (120–200 tysięcy dolarów za dwa lata ciężkiej pracy?), ale trzeba pamiętać o dwóch rzeczach:

1. Dzięki sprzedaży firmy zyskałem czas na inne rzeczy, takie jak pisanie *4-godzinnego ciała*, które zajęło pierwsze miejsce na liście bestsellerów dziennika „New York Times" i stało się źródłem wielu nowych możliwości.
2. Na dwóch zamkniętych inwestycjach się nie skończyło. To był dopiero początek.

Inwestycje w start-upy mogą być niepłynne nawet przez okres 7–10 lat. Dlatego właśnie „czas życia” większości funduszy VC wynosi około 10 lat. Tyle czasu trzeba, żeby doprowadzić najlepsze start-upy do debiutu giełdowego albo lukratywnej sprzedaży. Inaczej mówiąc, możesz BARDZO DŁUGO nie wiedzieć, czy dobrze ci idzie inwestowanie i czy wybrałeś odpowiednią firmę.

Mogę wymienić kilka innych inwestycji, których dokonałem w latach 2007–2009. W niektórych przypadkach inwestycje zakończyły się na późniejszym etapie niż gromadzenie kapitału początkowego i seria A, ponieważ po jakimś czasie zacząłem otrzymywać oferty udziału w dalszych rundach finansowania:

- Shopify (doradca podczas debiutu giełdowego);
- Uber (zobaczymy, ale zanosi się na mój największy sukces inwestycyjny);
- Facebook (debiut giełdowy);
- Twitter (debiut giełdowy);
- Alibaba po cenie 9 dolarów za akcję (debiut giełdowy).

Pisząc te słowa w 2016 roku, mam za sobą 6–10 zakończonych, udanych inwestycji, a oprócz tego zdołałem sprzedać trochę prywatnych akcji na „rynku wtórnym”. Kiedy start-upy przeprowadzają kolejne rundy finansowania, czasem oferują taką możliwość istniejącym udziałowcom.

Warto wspomnieć, że w latach 2008–2010 musiałem nieco zmodyfikować swoje zasady inwestowania ze względu na moją początkową wpadkę i utratę 50 tysięcy dolarów oraz narzucony sobie limit 120 tysięcy dolarów kapitału początkowego.

Przyjąłem więc dodatkowe zasady, które za chwilę wymienię. Choć wydają się całkiem arbitralne, to jednak pomogły mi odsiać 90% potencjalnych inwestycji i nie stracić pieniędzy. Przestałem je stosować po roku 2010, ponieważ miałem już wtedy więcej kapitału i A) wolałem

inwestować pieniądze niż czas (łatwiejsze skalowanie inwestycji) oraz B) mogłem zmodyfikować zasady, gdyż miałem większy margines bezpieczeństwa.

Nawet jeżeli nie interesuje cię inwestowanie w start-upy, powinno cię interesować zagadnienie formułowania zasad utrudniających podejmowanie złych decyzji o potencjalnie destrukcyjnych skutkach. Oto kilka takich, które bardzo mi się przydały:

Jeżeli zdecydujesz się na wyjście z każdej inwestycji w start-up w momencie osiągnięcia pięciokrotności wyceny z pierwszej rundy finansowania, otrzymana kwota powinna być równa dwóm trzecim kapitału należącego do twojego funduszu.

Większość twoich start-upów upadnie, więc te, którym się powiedzie, muszą ci zrekompensować straty.

Powiedzmy, że jakiś start-up zaproponował ci wniesienie kapitału w wysokości 15 tysięcy dolarów i chce po pierwszej rundzie finansowania osiągnąć wycenę na poziomie 1,5 miliona dolarów. Jeżeli zastosujesz zasadę dwóch trzecich, a twój fundusz (podobnie jak mój w latach 2007–2009) będzie wynosił 120 tysięcy dolarów, nie powinieneś inwestować 15 tysięcy dolarów w tę firmę, ponieważ 15000 dolarów × 5 = 75000 dolarów, zaś dwie trzecie ze 120 tysięcy to 80 tysięcy dolarów. Musisz więc zainwestować trochę więcej, obniżyć wycenę albo dorzucić w umowie własne usługi doradcze (więcej na ten temat za chwilę) i zażądać w zamian większego pakietu akcji. Ta zasada nawet nie uwzględnia zjawiska rozwodnienia udziałów, które występuje w większości przypadków, ale nie mieści się w zakresie tematycznym tej książki.

Jeżeli zdecydujesz się na wyjście z inwestycji w start-up po osiągnięciu przez niego trzykrotności obecnej wyceny, powinieneś móc zainkasować 300 tysięcy dolarów.

To była jedna z moich ulubionych metod kwalifikowania lub dyskwalifikowania start-upów. Bez względu na to, jak bardzo lubiłbym właściciela, nie wziąłbym kolejnej dodatkowej pracy na 7–10 lat w zamian za łączne wynagrodzenie w wysokości 50 tysięcy dolarów.

Powiedzmy, że wycena spółki po emisji akcji wynosi 3 miliony dolarów. Jeżeli pomogę jej potroić tę wartość i doprowadzić ją do poziomu 10 milionów dolarów, ile musiałbym zarobić, biorąc pod uwagę, że nie będzie kolejnych rund finansowania? Jeżeli dostanę 50 tysięcy dolarów, gra nie jest warta świeczki. Jeżeli przy takim samym nakładzie czasu mógłbym zarobić pięć razy tyle, robiąc coś innego, nie ma sensu inwestować w tę firmę.

Od inwestora do doradcy

Załóżmy, że postanowiłeś inwestować 60 tysięcy dolarów rocznie jako „anioł biznesu", tak samo jak ja zrobiłem, nie wiedząc nawet, w co się pakuję. To oznacza dwie rzeczy:

1. W przypadku wielu firm nie zdołasz spełnić wymienionych warunków „pokrycia dwóch trzecich funduszu" albo „zarobienia 300 tysięcy dolarów przy trzykrotnie wyższej wycenie". Prawdopodobnie dokonasz 3–6 inwestycji.
2. Taka liczba inwestycji nie sprawdza się w przypadku inwestowania jako „anioł biznesu", ponieważ większość zawodowców zakłada, że 9 na 10 transakcji przyniesie straty.

Wobec powyższego uzyskanie dobrego rozkładu statystycznego przy 60 tysiącach dolarów rocznie jest niemal niemożliwe. Po prostu obliczenia się nie zgadzają – szczególnie wtedy, gdy schrzanisz sprawę tak jak ja, nadmiernie się napalając i ładując prawie połowę pieniędzy w pierwszą inwestycję.

Oto jak skorygowałem swoje działania i wyeliminowałem ten problem:

Najpierw inwestowałem bardzo małe kwoty w wybrane firmy, najchętniej skupione w „akceleratorach przedsiębiorczości" (kiedyś zwanych „inkubatorami") takich jak Y Combinator i Techstars. Następnie starałem się dać im coś więcej niż tylko pieniądze. Inaczej mówiąc, chciałem, żeby założyciele zadawali sobie pytanie: „Dlaczego ten facet tak bardzo nam pomaga w zamian za tak śmiesznie małą część udziałów?". To miało bardzo duży wpływ na zdobycie przeze mnie reputacji wartościowego sprzymierzeńca – kogoś, kto może dużo pomóc, niewiele w zamian żądając.

Następnie zacząłem wykorzystywać tę rosnącą reputację przy negocjowaniu umów mieszanych, w ramach których dokonywałem niewielkiej inwestycji, ale w zamian za doradztwo oczekiwałem dodatkowego pakietu udziałów. Takie udziały otrzymywałem stopniowo (na przykład w przypadku inwestycji trwającej 2 miesiące dostawałem co miesiąc $^{1}/_{24}$ pakietu), ale nie musiałem za nie płacić. Gdybym się nie wywiązywał z obowiązków doradcy, firma mogła anulować tę klauzulę w dowolnym momencie.

Na końcu ograniczyłem się wyłącznie do doradzania. Po upływie pierwszego roku istnienia mojego osobistego funduszu ponad 70% moich inwestycji polegało na angażowaniu czasu, a nie pieniędzy. W ciągu ostatnich 6 miesięcy jego istnienia wypisałem tylko jeden czek dla raczkującej firmy.

Przechodząc stopniowo od samego inwestowania do samego doradzania zdołałem zmniejszyć całkowitą ilość zainwestowanego kapitału, zwiększyć ilość posiadanych udziałów i sprawić, że 120 tysięcy dolarów wystarczyło, mimo popełnionych na początku błędów. Uważam również, że takie podejście najlepiej się sprawdza w przypadku start-upów.

Ostatecznie raczkujące firmy stały się dla mnie kurą znoszącą złote jajka, a kiedy serwis CB Insights sporządził listę 1000 najlepszych „aniołów biznesu" w 2014 roku, znalazłem się na szóstym miejscu. Paradoksalnie teraz już w ogóle nie inwestuję w ten sposób, mimo że mógłbym zarobić 10 razy więcej niż na wydawaniu książek i innych przedsięwzięciach. Dlaczego? Więcej na ten temat na stronie 452.

Ale dość już o szczegółach technicznych. Przyjrzyjmy się innym dostępnym opcjom.

Tworzenie własnego programu studiów

Jak możesz sam stworzyć własny program studiów MBA lub innych? Oto trzy przykłady z hipotetycznymi kosztami, które oczywiście zależą od wybranego kierunku rozwoju:

Szkoła twórczego pisania – 12 tysięcy dolarów rocznie

Jak możesz wydać (lub poświęcić) 12 tysięcy dolarów, żeby stać się światowej klasy pisarzem? Jeżeli zarabiasz 75 tysięcy dolarów rocznie, możesz po prostu dołączyć do grupy dyskusyjnej pisarzy i zrezygnować z pracy w poniedziałek w zamian za obniżenie wynagrodzenia o 10–15 tysięcy dolarów.

Studia politologiczne – 12 tysięcy dolarów rocznie

Możesz zastosować takie samo podejście jak powyżej i zgłosić się na ochotnika do pracy przy jakiejś kampanii politycznej. Co tydzień czytaj jedną książkę z listy lektur obowiązkowych wydziału politologii Uniwersytetu Georgetown.

MBA – 30 tysięcy dolarów rocznie

Spróbuj wydawać 2500 dolarów miesięcznie na testowanie różnych muz, mających być źródłem automatycznego przychodu. Na początek zajrzyj do *4-godzinnego tygodnia pracy* albo wyszukaj w Google hasło „muse examples Ferriss".

Zasada ogólna

W granicach finansowego rozsądku przedkładaj działanie nad teorię.

Naucz się stawiać czoło wyzwaniom realnego świata, zamiast chronić się w zaciszu akademii. Możesz zapanować nad większością ryzyka, a korzyści są niewyobrażalne.

Źródła

Dla tych spośród was, którzy podobnie jak ja są maniakami nowoczesnych technologii, podaję kilka źródeł wiedzy o inwestowaniu w stylu „aniołów biznesu", zakładaniu firm technologicznych i wybieraniu odpowiednich start-upów, w które można zainwestować:

Venture Deals Brada Felda i Jasona Mendelsona.

Venture Hacks (venturehacks.com), serwis założony przez Navala Ravikanta (strona 631) i Babaka Niviego. Zawiera bezpłatne informacje o wszystkich możliwych aspektach inwestowania kapitału podwyższonego ryzyka. Niektóre terminy i normy mogą być już nieaktualne, ale stanowią mniej niż 20% treści, a teorie i strategie są opisane bardzo zrozumiale i wyczerpująco.

AngelList, również założona przez Navala i Niviego. Świetne miejsce do wyszukiwania okazji inwestycyjnych, sprawdzania, kto w co inwestuje, i poszukiwania pracy w szybko rosnących start-upach. Jestem doradcą AngelList, a moje całe portfolio znajdziesz pod adresem **angel.co/tim**.

Przegrani mają cele. Zwycięzcy mają systemy.

SCOTT ADAMS

Scott Adams (TW: @scottadamssays, blog.dilbert.com) jest twórcą komiksów o Dilbercie, tłumaczonych na 19 języków i publikowanych w 2000 gazet w 57 krajach. Napisał także bestsellery *How to Fail at Almost Everything and Still Win Big*, *Okruchy Boga* oraz *Zasada Dilberta.*

Duchowe zwierzę: pluszowy owczarek australijski

ZA KULISAMI

- Matka Scotta urodziła jego siostrę, będąc pod wpływem hipnozy zaproponowanej przez lekarza prowadzącego. Nie musiała stosować środków przeciwbólowych, nie czuła bólu i była cały czas świadoma.
- Naval Ravikant (strona 631) często podkreśla, że krótki artykuł na blogu Scotta, zatytułowany *The Day You Became a Better Writer*, bardzo się przyczynił do wzrostu jakości jego pisania.

MNIEJ ZNANE HISTORYJKI OBRAZKOWE, KTÓRE SCOTT LUBI I POLECA

F Minus
Pearls Before Swine

SZEŚĆ PIERWIASTKÓW HUMORU

Według Scotta istnieje sześć pierwiastków humoru: frywolność, błyskotliwość, urok, dziwaczność, złośliwość i rozpoznawalność. Żeby odnieść sukces, musisz mieć przynajmniej dwa pierwiastki.

„Pozwolę sobie podać przykład. Dzieci i psy zwykle są urocze, a wszystko, co jest nie na swoim miejscu, jest dziwne. Jeżeli znasz się na historyjkach obrazkowych, wiesz, że w *The Far Side* najczęściej cały dowcip polegał na umieszczaniu różnych rzeczy w nietypowym kontekście. Na przykład zwierzęta mówiły.

Kiedy zwierzę mówi, zyskuje jeden wymiar. W gruncie rzeczy zaczyna wyścig i już cię wyprzedza, jeżeli jesteś rysownikiem, który siedzi nad kartką i myśli: »Mogę narysować historyjkę o czymkolwiek, cały świat jest dla mnie materiałem«. Jest już element dziwaczności, a potem rysownik każe zwierzęciu coś powiedzieć, często w tonie komentarza albo w sposób właściwy człowiekowi. To pierwiastek rozpoznawalności.

Spójrz na najlepszą historyjkę obrazkową wszech czasów, bo myślę, że niemal każdy na świecie się zgodzi, iż *Calvin i Hobbes* jest właśnie takim arcydziełem. Mamy tam gadającego tygrysa, który jest zarówno dziwaczny, jak i uroczy. Ta historyjka już na samym początku ma zatem o jeden wymiar więcej niż *The Far Side*. Kiedy zaczynasz czytać *Calvina i Hobbesa*, od razu jesteś pod wpływem uroku tej opowieści, ponieważ sama kreska jest wspaniała. Mamy więc podwójny urok. Jest dziecko i zwierzę, i to bardzo fajne zwierzę. Autor zaczyna od tego, i to jeszcze zanim napisze pierwszą zabawną kwestię. Jeśli dziecko zrobi coś nieprzyzwoitego albo złośliwego, pojawia się oczywiście kolejny wymiar. […]”

CZASEM TRZEBA SIĘ PRZESPAĆ Z POMYSŁEM

„Ponieważ wymyśliłem postać Dilberta, który był samotnikiem, chciałem dać mu psa, żeby miał z kim pogadać. Zamierzałem nadać mu imię nawiązujące do imienia Dilberta. Początkowo pies nazywał się Dildog”.

TIM: „Czy to imię rzeczywiście ukazało się w druku?”

SCOTT: „Nie, mądrze zdecydowałem, że to nie będzie dobre ze względów komercyjnych, a przynajmniej nie nadaje się do gazet, ponieważ są bardzo surowo oceniane pod kątem nieprzyzwoitości”.

„SYSTEMY" A „CELE"

Scott pomógł mi przenieść uwagę z „celów" na „systemy", mówiąc jego słowami. To polega na wybieraniu przedsięwzięć i nawyków, które nawet wtedy, gdy prowadzą do porażki w rozumieniu innych osób, dają nam możliwe do zastosowania gdzie indziej umiejętności lub relacje. Inaczej mówiąc, należy wybierać takie opcje, które nieuchronnie prowadzą do osiągnięcia sukcesu w długim okresie, ponieważ umożliwiają rozwijanie zasobów przydatnych w kolejnych przedsięwzięciach.

W gruncie rzeczy w odniesieniu do systemów zadajemy sobie pytanie: „Jakie trwałe umiejętności lub relacje mogę rozwinąć?" zamiast: „Jaki krótkookresowy cel mogę osiągnąć?". W pierwszym przypadku możemy wywołać silny efekt kuli śniegowej, podczas gdy w tym drugim mamy tylko alternatywę: sukces lub porażka bez żadnej nagrody pocieszenia. Scott dużo o tym pisze w swojej książce *How to Fail at Almost Everything and Still Win Big: Kind of the Story of My Life*. Oto jeden z przykładów z życia wziętych:

„Kiedy zacząłem prowadzić blog, moja przyszła żona często mnie pytała o cel tego pisania. Blogowanie niemalże podwajało nakład mojej pracy, dając w zamian najwyżej 5-procentowy wzrost dochodów, który nie wpływał wyraźnie na jakość mojego życia. Wydawało się, że niemądrze wykorzystuję swój czas. Próbowałem tłumaczyć, że blogowanie to system, a nie cel. Nigdy jednak mi się to nie udawało. Spróbuję więc jeszcze raz.

Pisanie jest umiejętnością wymagającą ćwiczenia. Pierwszym elementem mojego systemu jest więc regularne ćwiczenie. Nie wiedziałem dokładnie, po co ćwiczę, i to właśnie sprawia, że był to system, a nie cel. Przechodziłem z punktu, w którym miałem małe szanse na odniesienie sukcesu (byłem pisarzem bez wprawy), do punktu, w którym szanse na odniesienie sukcesu

były dużo większe (bycie dobrze wyćwiczonym, lepiej widocznym pisarzem).

Drugą częścią systemu opartego na prowadzeniu bloga było badanie możliwości pisarskich. Pisywałem na różne tematy i patrzyłem, które spotykają się z najlepszą reakcją. Pisałem także w różnym tonie – humorystycznym, gniewnym, refleksyjnym, analitycznym, szalonym, obraźliwym i tak dalej. Czytelnicy chętnie mówili mi, co im się podoba, a co nie.

Kiedy redakcja dziennika »The Wall Street Journal« zauważyła moje posty, poprosiła mnie o gościnne napisanie kilku tekstów. Dzięki nabytej przeze mnie wprawie pisarskiej i wiedzy o tym, które tematy budzą największy odzew, artykuły te zdobyły dużą popularność. Oczywiście nie zarobiłem na nich fortuny, ale wpisały się w mój system publicznego ćwiczenia.

Artykuły opublikowane w »The Wall Street Journal« oraz mój blog przyciągnęły uwagę wydawców, co w konsekwencji doprowadziło do podpisania przeze mnie kontraktu wydawniczego. Ten zaś pociągnął za sobą zaproszenia do wygłaszania przemówień, które są tak lukratywne, że aż mi głupio. Nadszedł więc dzień, w którym prowadzenie bloga zaczęło się opłacać, ale kiedy zaczynałem to robić, nie mogłem wiedzieć, dokąd dojdę tą drogą. Prowadzenie bloga zaowocowało dla mnie dziesiątkami możliwości biznesowych w ciągu ostatnich kilku lat, więc w zasadzie moja kariera mogła się potoczyć w dowolnym kierunku”.

TF: Kiedy zaczynałem nagrywać wywiady z różnymi ludźmi w formie podcastów, nie traktowałem tego jak działalności biznesowej. Byłem wypalony po pracy nad *4-godzinnym mistrzem kuchni*, który liczył prawie 700 stron, i potrzebowałem przerwy wypełnionej jakąś kreatywną działalnością. Ponieważ podobały mi się wywiady, które przeprowadzali ze mną Joe Rogan, Marc Maron, *Nerdist* i inni giganci podcastów, postanowiłem spróbować swoich sił w tworzeniu długich audycji dźwiękowych, nagrywając na początek sześć odcinków. Gdyby mi się to nie spodobało, mogłem zrezygnować po sześciu

audycjach. Zakładałem, że w najgorszym wypadku rozwinę swoją umiejętność przeprowadzania wywiadów, dopracuję pytania i wyeliminuję tiki werbalne, a to wszystko przyczyni się do wzrostu jakości mojej późniejszej pracy. Jeden lub dwa odcinki nie wystarczyłyby do wywołania gwałtownego wzrostu krzywej uczenia się, więc nieco arbitralnie ustaliłem długość serii próbnej na sześć odcinków. Po 200 odcinkach jestem tu, gdzie jestem.

O DZIWNEJ SKUTECZNOŚCI AFIRMACJI

Ten podrozdział jest dłuższy niż pozostałe, ponieważ wierzę, że w przypadku omawianego zagadnienia diabeł tkwi w szczegółach. Afirmacje są jedną z tych rzeczy, które w zasadzie *nie powinny* działać, a mimo to wydają się zwiększać nasze szanse. Wypróbowałem podejście Scotta w moim własnym życiu po wzięciu udziału w wydarzeniu zorganizowanym przez Tony'ego Robbinsa, o którym więcej na stronie 525. Tutaj zamieszczam oryginalną wypowiedź Scotta:

„Na początku muszę zaznaczyć [że nie wierzę, iż] jeśli będziesz recytował swoje afirmacje, wydarzy się coś magicznego i wszechświat przeobrazi się w jakiś [nienaukowy] sposób. [...] Powiedziałem tylko, że używam tej techniki i mam określone doświadczenia, którymi chętnie się podzielę. Opowiem zatem historię. [...]

Kiedy miałem dwadzieścia kilka lat, wziąłem udział w kursie hipnozy, żeby zostać zawodowym, licencjonowanym hipnotyzerem. Pewnego dnia [kobieta z mojej grupy] powiedziała: »Musisz spróbować tak zwanych afirmacji. Czytałam o tym książkę, ale nie pamiętam jej tytułu«. Ja też nie mogę go zdradzić, ponieważ ona mi go nie podała. Opowiedziała mi jednak, jak to działa.

Wybierasz jakiś cel i zapisujesz go 15 razy dziennie w postaci konkretnego zdania, na przykład: »Ja, Scott

Adams, zostanę astronautą«. Robisz to każdego dnia. Po jakimś czasie zaczniesz odnosić wrażenie, że wszechświat podsuwa ci różne możliwości. Będzie ci się wydawało, że to zbiegi okoliczności, ale to, czy są nimi naprawdę, nie ma tak dużego znaczenia jak to, że zaczną się pojawiać.

Będąc racjonalistą, pomyślałem, że to wydaje się okropną stratą czasu. Nie ma żadnego uzasadnienia naukowego, bla, bla, bla. Przekonała mnie jednak, że nie jest głupia. Należała do Mensy.

Warto tutaj wspomnieć o dwóch afirmacjach. Po pierwsze, zacząłem sobie powtarzać, że zostanę autorem bestsellerów. To było jeszcze zanim napisałem pierwszą książkę i nigdy nie uczyłem się pisarstwa, jeśli nie liczyć dwudniowego kursu pisania korespondencji biznesowej. Po latach *Zasada Dilberta* znalazła się na pierwszym miejscu listy bestsellerów.

Był w moim życiu okres […] w którym nie mogłem mówić [od 2005 roku z powodu dysfonii spastycznej]. Straciłem głos na 3,5 roku. […] Właśnie wtedy po raz kolejny użyłem afirmacji. Brzmiała: »Ja, Scott Adams, będę znowu płynnie mówił«. Zdaję sobie sprawę, że nie mówię całkiem płynnie, ale kiedy się wgłębisz w tę historię, zobaczysz, że afirmacje jednak działają".

TIM: „W jaki sposób praktykujesz afirmacje?"

SCOTT: „Powiem, jak to robię, ale jednocześnie muszę zaznaczyć, że według mnie konkretny sposób nie ma znaczenia. Myślę, że ważny jest stopień koncentracji oraz zaangażowania. Tę drugą afirmację, o której wspomniałem, powtarzałem bowiem wyłącznie w myślach podczas jazdy samochodem, ale robiłem to bardzo konsekwentnie przez 3 lata. Na początku, wiele lat temu, rzeczywiście zapisywałem afirmacje na papierze, tak jak mi poradziła tamta kobieta, codziennie 15 razy. Jest kilka możliwych wyjaśnień skuteczności tego podejścia. Jedno z nich, o którym usłyszałem wiele lat temu, szczególnie do mnie przemawia. Chodzi o „aktywację siatkową", ale nie pamiętam, kto wymyślił to określenie.

Słyszałeś je kiedyś? Chodzi o to, że bardzo łatwo jest usłyszeć własne nazwisko w tłumie ludzi.

Słyszysz dźwięki tła, a pomiędzy nimi znajome słowa: *bla*, *bla*, *bla*, Tim Ferriss, *bla*, *bla*, *bla*. I myślisz: »Jak mogłem usłyszeć własne nazwisko w tym hałasie?«. Rzecz w tym, że twój mózg po prostu nie jest w stanie przetwarzać wszystkich informacji dochodzących z otoczenia, nawet najbliższego. Dlatego stosuje filtry. Przepuszcza przez nie tylko to, na co zwykle zwracasz uwagę. Na co zwykle przeznaczasz najwięcej energii. […] Tak właśnie ustawia te filtry. Zatem automatycznie mają przepuszczać twoje nazwisko, bo to sygnał, który ma dla ciebie największe znaczenie.

Przypuszczam jednak – to tylko hipoteza – że można używać afirmacji jako narzędzia ułatwiającego koncentrowanie umysłu i pamięci na bardzo konkretnych celach. To pozwoliłoby ci zauważać w otoczeniu rzeczy, które zawsze były w nim obecne, ale nie zauważałeś ich, ponieważ filtry w twoim mózgu nie przepuszczały ich. Dzięki afirmacjom udało ci się odrobinę zmodyfikować te filtry, żeby przepuszczały trochę więcej informacji. To może mieć jakieś uzasadnienie naukowe. […]

W końcu postanowiłem zastosować afirmację »Ja, Scott Adams, zostanę słynnym rysownikiem«. Szanse osiągnięcia tego celu są znikome – myślę, że co roku jakieś 2 tysiące osób przysyła swoje prace do wielkich korporacji medialnych, do ludzi, którzy mogą zaoferować ci kontrakt i doprowadzić do przełomu w twojej karierze. Ci wybierają z tego grona najwyżej kilku rysowników. Większość z tej grupy utrzymuje się na łamach prasy nie dłużej niż przez rok czy dwa, więc długookresowy sukces jest niezwykłą rzadkością. Dilbert był prawdopodobnie największym objawieniem w ciągu 20 lat, albo jednym z największych”.

PRZEWIDYWANIE SUKCESU TRUMPA – CZEGO MOŻEMY SIĘ NAUCZYĆ NA TYM PRZYKŁADZIE

22 września 2015 roku Scott Adams prawidłowo przewidział w moim podcaście, że 10 miesięcy później Donald Trump zdobędzie nominację Partii Republikańskiej w wyborach prezydenckich. Wtedy wydawało się, że to kiepski żart. Scott wziął pod uwagę umiejętność hipnotyzowania ludzi przez Trumpa i jego instynkt medialny, a nie talent polityczny. Można pomyśleć, że to nic nowego, ale ze spostrzeżeń Scotta można wyczytać konkretne, praktyczne rady:

„Weźmy na przykład tę debatę, którą [Trump] zaczynał jako źle przygotowany bufon, który miał się zbłaźnić. Megyn Kelly z Fox News uznała, że właśnie tak się stanie, więc zaczęła od pytania: »Czy naprawdę mówił pan te wszystkie okropne rzeczy o kobietach?«. Każdy inny polityk poległby po takim pytaniu, ponieważ nie miałoby żadnego znaczenia, co odpowie. […]

Ktoś inny udzieliłby logicznej odpowiedzi, na przykład »Moje słowa zostały wyrwane z kontekstu« albo podobnej, bo ludzie zwykle tak reagują, a zresztą często taka jest prawda. Ale publiczność tego nie usłyszy. Jedyne, co odnotuje publiczność, to wypowiedziane przez Megyn Kelly nazwisko polityka [plus] okropne rzeczy o kobietach.

Do tego tak naprawdę ogranicza się myślenie – powiedzmy – co najmniej 20% publiczności, a dziwnym zbiegiem okoliczności to jest właśnie te 20%, które łatwo zahipnotyzować. Ale co zrobił Trump? Kiedy tylko pojawiło się to pytanie, niemalże wszedł w słowo Megyn Kelly i rzucił: »Tylko o Rosie O'Donnell«. To, mój drogi, jest hipnoza. Użył kotwicy, którą każdy łatwo mógł sobie wyobrazić i o której jego zwolennicy i tak mieli złe zdanie. Ich złe wyobrażenie o Rosie O'Donnell niemal na pewno było silniejsze, bardziej obrazowe i ważniejsze od wszystkiego, co mogła powiedzieć Megyn Kelly. […]

Miała w ręce cztery króle, a on i tak ją przebił bez żadnego wysiłku, wykorzystując dobrze znaną metodę. To technika negocjacyjna. Rzucasz kotwicę, rozpraszasz wszystkich. Zamiast wyjść na seksistę, którym mógł być od samego początku, został uznany po prostu za szczerego faceta.

Wiem, że śledzisz prasę i pamiętasz, co było dalej. Roger Ailes z Fox News wtrącił się, mówiąc: »Musimy się pogodzić z Donaldem Trumpem, bo to wymyka się spod kontroli« i Trump faktycznie zawarł z nim pokój. Jak to interpretować? Powiem ci, jak. Ja to rozumiem w ten sposób, że Donald Trump po prostu kupił Fox News, nie płacąc złamanego centa. Jeśli chcieli, żeby się pojawiał w ich programach, musieli o to zabiegać. Jego obecność zależała wyłącznie od niego, ponieważ udowodnił [Fox News], że ich nie potrzebuje".

TF: „W tym momencie zapytałem Scotta o błyskotliwą odzywkę, którą Trump często zamyka usta dziennikarzom. Polega ona na szybkim wtrąceniu: »Sprawdź fakty, [nazwisko dziennikarza]«".

SCOTT: „Hasło »Sprawdź fakty« nazywam atakiem z pozycji wyższości. To samo zrobił Jobs, kiedy tłumacząc się z Antennagate po prostu powiedział: »Wszystkie smartfony mają jakieś wady. My po prostu staramy się uszczęśliwiać naszych klientów«. Tymi dwoma zdaniami w ciągu 30 sekund zamknął temat, którym żył cały kraj".

PORANNE „ZALEWANIE" I SŁUCHANIE CIAŁA ZAMIAST UMYSŁU

Aby nie musieć podejmować zbyt wielu decyzji o poranku, Scott budzi się, robi kawę z ekspresu i zjada zawsze takie samo śniadanie: 20-gramowy baton proteinowy Clif Builder o smaku czekolady i masła orzechowego. Następnym krokiem jest poszukiwanie informacji, które mogłyby być zaczynem pomysłu na nową historyjkę obrazkową:

„Jest pewien proces polegający na tym, że po opróżnieniu umysłu musisz go zalać nowymi informacjami. Może nazywasz go inaczej, ale na pewno go stosujesz. Oczyszczasz więc umysł, a potem musisz go napełnić nowym materiałem, nie starym.

Przeglądam więc wiadomości w poszukiwaniu nowych doniesień. Nie patrzę po raz piąty na wczorajsze informacje. Szukam nowego problemu, myślę o nowym pomyśle. Potem jednak muszę w tym całym zalewie informacji znaleźć ten jeden element, na którym warto będzie się oprzeć. **Wtedy właśnie zwracam uwagę na reakcje ciała.** Przechodzę w ten sposób przez cały materiał.

Chodzi o to, że sam mózg nie może znaleźć dobrego kontaktu, nie w sensie intelektualnym. Oczywiście jest w to zaangażowany, ale chodzi mi o to, że **kiedy myślę o różnych pomysłach i one przepływają przez moją głowę, jednocześnie obserwuję reakcje mojego ciała, nie umysłu. Kiedy stan mojego ciała się zmienia, wiem, że wpadłem na coś, co może zainteresować także innych ludzi".**

TF: B.J. Novak (strona 445) opisuje podobne zjawisko. Ta reakcja organizmu – mimowolny chichot, nagły przypływ adrenaliny, wyrzut endorfin, gwałtowna zmiana emocjonalna – może działać jak mentalny wykrywacz dobrego materiału. Trzeba to wyćwiczyć, ale działa bardzo dobrze.

O ZNACZENIU DYWERSYFIKACJI W ZARZĄDZANIU STRESEM

Oto odpowiedź Scotta na pytanie o to, jakiej rady udzieliłby sobie jako 30-latkowi:

„Jako 30-latek nie miałem dostępu do medycznej marihuany, więc moje możliwości były bardzo ograniczone. Odkąd byłem nastolatkiem, zawsze miałem mnóstwo problemów zdrowotnych wynikających ze stresu i moim priorytetem było zawsze znalezienie sposobu, jak się nie stresować. **Myślę, że w wieku 30 lat byłem mistrzem świata w unikaniu stresu na różne sposoby. W dużym stopniu chodzi o to, jak postrzegamy świat, ale przede wszystkim ważna jest dywersyfikacja.** Kiedy mam stu znajomych, nie muszę się przejmować utratą jednego, ale gdy mam ich tylko dwóch, to

już duże zmartwienie. Nie muszę się przejmować tym, że stracę zatrudnienie, kiedy jeden z moich szefów zerwie współpracę ze mną, ponieważ mam wielu szefów w różnych gazetach na całym świecie. Jednym ze sposobów nieprzejmowania się stresem jest eliminowanie go. Nie martwię się tym, jakie akcje wybieram, ponieważ mój portfel inwestycyjny jest mocno zróżnicowany. Dywersyfikacja jako metoda zmniejszania stresu sprawdza się w niemal wszystkich dziedzinach życia".

SPRZĘT DILBERTA – NA CZYM RYSUJE SCOTT

Na tablecie graficznym Wacom Cintiq.

LOGIKA PODWÓJNEGO LUB POTRÓJNEGO ZAGROŻENIA

Scott napisał poniższy tekst o „planowaniu kariery", który nieco skróciłem, żeby zajmował mniej miejsca. Wierzę w zawarte w nim przesłanie i za chwilę się przekonasz, dlaczego go tutaj zamieszczam:

> *Jeżeli chcesz mieć przeciętne, udane życie, nie wymaga to zbyt wiele planowania. Po prostu unikaj problemów, chodź do szkoły i ubiegaj się o pracę, jaka ci będzie odpowiadała. Jeżeli jednak pragniesz czegoś wyjątkowego, masz do wyboru dwie drogi: 1) być najlepszym w jednej dziedzinie albo 2) być bardzo dobrym (należeć do 25% najlepszych) w dwóch lub trzech dziedzinach jednocześnie.*
>
> *Pierwsza strategia jest tak trudna, że niemal niewykonalna. Tylko nieliczni zagrają w NBA albo wydadzą płytę, która pokryje się platyną. Nie zalecam wybierania tej drogi.*
>
> *Druga jest stosunkowo łatwa. Każdy z nas może przy pewnym wysiłku znaleźć się w grupie 25% najlepszych specjalistów w danej dziedzinie. Na przykład ja rysuję lepiej niż*

większość ludzi, ale trudno nazwać mnie artystą. Nie jestem też zabawniejszy niż przeciętny komik, który nigdy nie zrobi wielkiej kariery, ale znowu – jestem zabawniejszy niż większość ludzi. Rzecz w tym, że mało kto potrafi jednocześnie nieźle rysować i wymyślać śmieszne dowcipy. Kombinacja tych dwóch umiejętności sprawia, że to, co robię, należy do rzadkości. A kiedy dodać do tego moje rozeznanie w świecie biznesu, nagle miałem do wykorzystania temat, który rozumie niewielu rysowników spoza tego kręgu.

Zawsze radzę młodym ludziom, żeby ćwiczyli przemawianie przed publicznością (i weszli do grupy 25% najlepszych mówców). Każdy może wyćwiczyć tę umiejętność. Jeżeli połączysz ją z jakąś inną, nagle znajdziesz się wyżej niż ludzie, którzy mają tylko jedną. Możesz też skończyć studia ekonomiczne oprócz inżynierskich, prawniczych, medycznych albo innych. Dzięki temu szybko zostaniesz szefem innych ludzi albo założysz własną firmę, wykorzystując całą swoją wiedzę.

Kapitalizm nagradza to, co rzadkie i wartościowe. Czynisz siebie rzadkim specjalistą, łącząc ze sobą „zwykłe" umiejętności, dopóki nie skomponujesz takiego zestawu, jakiego nie ma nikt inny. […] Przynajmniej jedna z umiejętności w tym zestawie powinna być związana z komunikacją pisemną lub ustną. Może to być coś tak prostego jak umiejętność sprzedawania skuteczniej niż to robi 75% ludzi. To jedna rzecz. Dodaj teraz do tego swoją pasję, ponieważ w nią najłatwiej ci będzie włożyć tyle wysiłku, by znaleźć się w grupie 25% najlepszych fachowców. Jeżeli masz smykałkę jeszcze do czegoś, na przykład do interesów albo do przemawiania przed publicznością, dodaj do zestawu także tę umiejętność.

Wydaje się, że to bardzo ogólna rada, ale trudno byłoby ci znaleźć człowieka sukcesu, który nie opanował trzech umiejętności w stopniu pozwalającym zmieścić się w grupie 25% najlepszych w danej dziedzinie.

TF: Marc Andreessen (strona 215) już dawno odniósł się do powyższej koncepcji podwójnego lub potrójnego zagrożenia, mówiąc, że tekst Scotta zawiera „być może nawet sekretny przepis na zostanie dyrektorem generalnym. Wszyscy dobrzy dyrektorzy generalni są właśnie tacy". Stwierdził, że można stosować tę metodę już w szkole, studiując niezwykłe kombinacje kierunków, na przykład inżynierię i zarządzanie, prawo i zarządzanie albo fizykę i ekonomię.

SHAUN WHITE

Shaun White (TW/FB/IG: @ShaunWhite, shaunwhite.com) jest zawodowym snowboardzistą i skateboardzistą. Wśród jego licznych sukcesów należy odnotować dwukrotne mistrzostwo olimpijskie oraz największą liczbę złotych medali (15) zdobytych w cyklu zawodów X Games (ponadto zdobył w tym cyklu najwięcej medali wszystkich barw, bo aż 23). Shaun znalazł się na drugim miejscu opracowanej przez „Business Week" listy 100 najbardziej wpływowych sportowców o największym potencjale rynkowym. Jest większościowym udziałowcem przedsiębiorstwa organizującego zawody Air + Style, które nazywa się „skrzyżowaniem zawodów Coachella i X Games".

ZA KULISAMI

- Shaun urodził się z wadą serca polegającą na nieszczelności zastawek i musiał przejść kilka operacji na otwartym sercu. W dzieciństwie zdarzało mu się zemdleć z wysiłku podczas meczu piłki nożnej.
- Odcinek podcastu z udziałem Shauna był nagrywany na żywo w wypełnionej po brzegi sali koncertowej The Troubadour w Los Angeles – tej samej, w której Guns N' Roses zagrali koncert otwierający im drogę do podpisania kontraktu z wytwórnią Geffen.

* Co sobie mówisz tuż przed wjazdem na trasę olimpijską?

„Mówię: »Kogo to będzie obchodziło, kiedy będzie już po wszystkim? Co w tym takiego ważnego? Jestem tutaj, dam z siebie wszystko, a potem pojadę do domu i do rodziny. [...] Mimo że cały mój świat kręci się wokół tego, jakie to ma w gruncie rzeczy znaczenie?«".

TF: Słowa „a potem pojadę do domu i do rodziny" pochodzą od jednego z jego mentorów, Andre Agassiego. Obaj z Shaunem uwielbiamy i po-lecamy lekturę autobiografii Andre, zatytułowanej *Open*.

O PRZEZWYCIĘŻANIU PRESJI RÓWIEŚNIKÓW I WARTOŚCI „GŁUPICH" CELÓW

„Znalazłem się kiedyś w niezwykłej sytuacji w Japonii, gdzie miałem wziąć udział w zawodach Toyota Big Air. Jako

posiadacz dzikiej karty pojechałem tam na własny koszt, razem z mamą. Musieliśmy zapłacić za hotel, za wyżywienie, za wszystko. Inni zawodnicy byli zaproszeni [i mieli opłacony przelot i zakwaterowanie]. Na miejscu dostawali diety [dzienne wynagrodzenie], a poza tym była pula nagród do podziału w wysokości 50 tysięcy dolarów.

W noc przed zawodami wszyscy imprezowali do upadłego, a ja byłem dzieckiem i siedziałem w hotelu razem z mamą. Następnego dnia zjawili się na starcie skacowani i się zaczęło: »Wiecie co, ta skocznia jest lamerska – bo to byli sami wielcy snowboardziści – w ogóle nie jest cool i nie będziemy dzisiaj rywalizować. Zróbmy pokazówkę i podzielmy się kasą«. Szybko wszystko policzyłem i wyszło mi, że nie zwrócą nam się nawet koszty przelotu. Powiedziałem więc, że nie chcę tego robić. Że nie chcę dzielić się pieniędzmi z nagród.

Przyczepili się do mnie i zaczęli mówić, że chodzi mi tylko o pieniądze. A ja siedziałem między nimi i się tłumaczyłem, że mam dobry dzień, dobrą formę i nie chcę rezygnować z rywalizacji. Był tam wielki plakat z twarzami wszystkich zawodników i ktoś narysował znaki dolara na moich oczach. Miałem 15 lat. To było przerażające. Moi bohaterowie się na mnie wyżywali, ale wygrałem, człowieku, […] 50 tysięcy dolarów i samochód. Nie wiedziałem, co z tym dalej zrobić".

TIM: „Jak znalazłeś w sobie siłę, żeby się przeciwstawić presji innych zawodników? To niezwykłe jak na 15-latka, zwłaszcza że to przecież twoi idole wbijali ci szpilki. Czy pochodziła od rodziców? A może zawsze ją w sobie miałeś albo jest jeszcze inne wytłumaczenie?"

SHAUN: „Dużo pracowałem, poświęciłem na przygotowania mnóstwo czasu, czułem się dobry, a tamci kolesie mieli opłaconą podróż. […] Wiesz, co sobie pomyślałem? Że to mój dzień i nie pozwolę im go zepsuć. Chciałem osiągnąć ten cel. Wiesz, ja zwykle wyznaczam sobie cele. **W każdym sezonie stawiam przed sobą cel […] a w gruncie rzeczy dwa cele.**

Jeden jest bardzo poważny, a drugi zabawny, czasem nawet głupi”.

TIM: „Podasz jakieś przykłady obu celów?”

SHAUN: „Będziesz się [śmiał], to absurdalne. Jednym z nich było wygranie olimpiady, a drugim sprawdzenie, ile samochodów mogę zdobyć w jednym sezonie. Bo wtedy branża motoryzacyjna chętnie rozdawała auta sportowcom. Byłem w formie i pod koniec sezonu miałem 9 samochodów. Miałem Suzuki, Volvo, Jeepa i kilka innych. [...] Ostatecznie oddałem je na cele charytatywne, żeby nie płacić podatku i nie załatwiać wszystkich formalności”.

TIM: „Czy wciąż wyznaczasz sobie takie cele?”

SHAUN: „Pewnie, że tak. Człowieku, zwykle są zupełnie przypadkowe. Podczas igrzysk olimpijskich w Vancouver – nie wierzę, że ci o tym opowiadam – moim celem było zdobycie złotego medalu, ale też założenie [pewnych] spodni, które sobie uszyłem, ze wzorem amerykańskiej flagi. Słuchaj tylko. [...] Widziałem zdjęcie Axla Rose’a w podobnych gaciach. Były chyba trochę bardziej obcisłe i krótsze. Pomyślałem: »Nie mogę tego zerżnąć, ale mogę zrobić coś podobnego«. To był zupełnie głupi cel, jakaś taka myśl, że jeśli wygram, to może trafię z tymi spodniami na okładkę »Rolling Stone« albo coś takiego.

Ale to po prostu wygłupy, które pozwalają spuścić ciśnienie. Udział w olimpiadzie to wielki cel, a jego realizacja jest bardzo stresująca. Fajnie jest mieć coś niemądrego dla przeciwwagi. Wszystko było wtedy strasznie poważne, a ja po prostu tak sobie z tym radziłem”.

TF: Zdjęcie Shauna w spodniach ze wzorem amerykańskiej flagi rzeczywiście znalazło się na okładce magazynu „Rolling Stone”.

O BYCIU „ELEMENTEM ODSTAJĄCYM”

Czasem bycie poza centrum uwagi jest zaletą – o czym pisze Malcolm Gladwell (strona 659) w książce *Poza schematem*. Poniższa historia przytoczona przez Shauna przypomina mi także o logice, zgodnie z którą Richard Bett wybiera restauracje (strona 651):

„Czytałem [*Poza schematem*] i zdumiała mnie historia o hokeistach i tego typu anomaliach w systemie. Zacząłem stosować to w swoim życiu i pomyślałem, że ludzie uważają, iż dorastanie na południu Kalifornii było dla mnie utrudnieniem. Ja wcale tak nie myślę. Przez większą część roku, także w zimie, jest u nas słonecznie i przyjemnie. Nasze zimy nie przypominają tych w Kolorado czy Vermont. Liczba dni, w które mogłem jeździć na snowboardzie, była prawdopodobnie dwa lub trzy razy większa niż w innych miejscach w kraju.

Jednocześnie pewien facet budował parki snowboardowe w okolicach Bear Mountain i w Snow Summit Resort [w Południowej Kalifornii] – w niewysokich górach – i [kierownictwo obiektu] pozwoliło mu praktycznie na wszystko, więc stworzył niesamowite skocznie, fantastycznego halfpipe'a. Teraz buduje takie obiekty na całym świecie, na najważniejsze zawody. Ale tam zaczynał, w tych niewysokich górkach.

Nikt wtedy nie pozwoliłby mu zbudować toru w Aspen czy gdzieś indziej. Jego halfpipe miał wyciąg, więc po pierwsze miałem do dyspozycji więcej dni treningowych ze względu na słoneczną pogodę, a po drugie więcej zjazdów w ciągu jednego dnia, ponieważ nie musiałem odpinać deski i wdrapywać się z powrotem na górę. Wykonywałem swoje ewolucje, wskakiwałem na krzesełko i po chwili mogłem zaczynać od nowa. W tym niewielkim okienku treningowym mogłem zmieścić więcej pracy niż ktoś, kto w Vermont czy gdzieś indziej miał dłuższą zimę, ale trenował w dojmującym mrozie i po każdym zjeździe musiał się wspinać, a to wyczerpujące.

Kiedy ci zimno, zjazd okazuje się przerażającym doświadczeniem. Myślisz sobie: »Spróbuję teraz zrobić skok

z saltem«. Ale nie, nie spróbujesz. Boisz się, bo jest wściekły mróz, a ty marzysz tylko o tym, żeby pojechać do domu i się ogrzać. Ja trenowałem na miękkim śniegu, miałem najfajniejsze obiekty zbudowane przez tego gościa i tak […] mogłem mieć mnóstwo frajdy z treningu".

CHWYTAJ OKAZJĘ I PATRZ, CZY NIE OTWORZĄ SIĘ INNE DRZWI

„Z muzyką było dziwnie, bo nikt w mojej rodzinie nie jest w najmniejszym stopniu umuzykalniony. […] Wygrałem gitarę na którychś zawodach snowboardowych i pomyślałem, że fajnie byłoby zagrać czasem jakąś piosenkę na imprezie. I od tej jednej piosenki przeszedłem do uczenia się porządnego grania na gitarze. […]

Gram na gitarze wiodącej w zespole o nazwie Bad Things. Składa się głównie z moich przyjaciół z okolicy, w której dorastałem, oraz z niesamowicie utalentowanych chłopaków, których poznałem w Los Angeles. Zaczęliśmy pisać własne piosenki, zaoferowano nam kilka występów i nagle przyszło zaproszenie na festiwal w Lollapalooza. Pomyślałem: »O matko, będzie ciężko«". [**TF:** W tym momencie powiedziałem cicho: „Wow…"].

Tylko poczekaj… zaproszenie było na scenę dziecięcą. Powiedziałem do kumpli: »Wiecie, co będzie najbardziej punkowe? Jeśli faktycznie pojedziemy i zagramy na tej scenie«. Bo nie wydawało mi się, że powinniśmy trafić na główną. Sam fakt, że gram w zespole, nie oznacza, że zasługuję na takie wyróżnienie. Pojechaliśmy i zrobiliśmy, co do nas należało. Daliśmy świetny koncert dla dzieciaków. Potem zdarzyło się coś niezwykłego, jak w filmie. Najważniejszy zespół, który miał wystąpić na scenie Grove w Lollapalooza, zrezygnował z koncertu. Jego muzycy wystawili wielką tablicę z napisem: »Nasza twórczość nie będzie tutaj prezentowana«. Ich fani wpadli w szał i zdemolowali im sprzęt.

Oni [organizatorzy] rozglądali się i szukali kogoś na zastępstwo. Mówili: »Potrzebujemy zespołu, który będzie mógł wystąpić na głównej scenie«. Powiedziałem, że my jesteśmy zespołem. Dosłownie: »My jesteśmy zespołem«, jak jakiś imbecyl. A oni na to, żebyśmy poszli z nimi. Pomyślałem: »O mój Boże, to nasza wielka chwila, musimy to zrobić«. No i zagraliśmy jeden z naszych najwspanialszych koncertów. Stanęliśmy na wysokości zadania. Świetnie nam poszło i to było to, o czym marzy każdy, kto gra na gitarze i planuje karierę estradową, ten moment, w którym schodzisz ze sceny, a tłum domaga się jeszcze jednej piosenki. Najzabawniejsze było to, że popatrzyliśmy na siebie z kumplami i zaczęliśmy się zastanawiać, czy mamy jeszcze jakąś piosenkę. Wyszło na to, że zagraliśmy już wszystko. Więc [organizator] powiedział: »Zagrajcie jeszcze raz pierwszą«”.

FIFTY SHADES OF CHICKEN

Pięćdziesiąt twarzy kurczaka – tak brzmi tytuł najczęściej darowanej przez Shauna książki. Poważnie! Myślałem, że to jakiś totalny wygłup, ale sprawdziłem – ma prawie 700 recenzji na Amazonie i średnią ocenę 4,8.

PRAWO KATEGORII

W świecie idei nazwanie czegoś oznacza objęcie tego w posiadanie. Kiedy możesz nazwać problem, stajesz się jego właścicielem.

Thomas L. Friedman

Zawsze polecam przedsiębiorcom – bez względu na to, czy zakładają swoją pierwszą firmę, czy są starymi wyjadaczami wprowadzającymi na rynek nowy produkt – lekturę książki *22 niezmienne prawa marketingu* Ala Riesa i Jacka Trouta. „Prawo kategorii" to rozdział, do którego wracam najczęściej i poniżej zamieszczam jego skróconą wersję. Książka ukazała się w 1993 roku, więc niektóre uwagi są nieaktualne, ale podstawowe zasady są ponadczasowe.

Prawo kategorii

Jak się nazywała trzecia osoba, która samotnie przeleciała nad Oceanem Atlantyckim?

Jeżeli nie wiesz, że drugą osobą, która tego dokonała, był Bert Hinkler, możesz pomyśleć, że tym bardziej nie znasz nazwiska trzeciej osoby. Niemniej na pewno wiesz, kim ona była. To Amelia Earhart.

A teraz następne pytanie: czy Amelia jest bardziej znana jako trzecia osoba, która samotnie przeleciała nad Atlantykiem, czy jako pierwsza kobieta, której się to udało?

Kiedy Heineken odniósł duży sukces, ludzie w Anheuser-Busch mogli powiedzieć: „My także powinniśmy wprowadzić do oferty piwo importowane”. Nie zrobili tego jednak, lecz stwierdzili: „Skoro jest na rynku miejsce na drogie piwo importowane, być może jest też miejsce na drogie piwo krajowe”. Zaczęli więc promować markę Michelob – pierwsze drogie piwo krajowe, które szybko prześcignęło Heinekena i zdobyło dwa razy większy udział w rynku. (Tak naprawdę Anheuser-Busch sprzedawał także importowane piwo Carlsberg, które cieszy się dużą popularnością w Europie, ale w Stanach Zjednoczonych nie zdobyło uznania konsumentów).

Miller Lite było pierwszym krajowym piwem o obniżonej zawartości alkoholu. Pięć lat zajęło importerom stwierdzenie, że jeśli jest na rynku miejsce na krajowe piwo niskoalkoholowe, to może jest i na importowane. W rezultacie w sprzedaży pojawiło się piwo Amstel Light, które stało się najchętniej kupowanym importowanym piwem tego typu.

Nawet jeżeli nazwa twojej firmy nie pojawia się w głowie potencjalnego klienta jako pierwsza, nie trać nadziei. Znajdź nową kategorię, w której będziesz pierwszy. To nie takie trudne, jak ci się wydaje.

Po tym, jak IBM odniósł ogromny sukces w branży komputerowej, wszyscy zaczęli szukać swojej szansy na tym rynku. Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA, Sperry. Mówiło się o nich „Królewna Śnieżka i siedmiu krasnoludków”.

Który z krasnoludków wyrósł na światową potęgę ze 126 tysiącami pracowników i sprzedażą na poziomie 14 miliardów dolarów? Na firmę uważaną za drugie największe przedsiębiorstwo komputerowe na świecie? Żaden z nich. Największą po IBM-ie firmą komputerową na świecie w latach 70. i 80. była Digital Equipment Corporation. IBM był pierwszy na rynku komputerów, DEC – na rynku minikomputerów.

Wiele innych przedsiębiorstw komputerowych (i ich przedsiębiorczych właścicieli) zdobyło bogactwo i sławę, trzymając się prostej zasady: jeżeli nie możesz być pierwszy w danej kategorii, stwórz nową kategorię, w której możesz być pierwszy.

Tandem był pierwszą firmą produkującą komputery odporne na awarie i zbudował rynek wart 1,9 miliarda dolarów. Wobec tego Stratus wkroczył na scenę z pierwszym minikomputerem odpornym na awarie.

Czy prawa marketingu są trudne? Nie, są całkiem proste. Stosowanie ich w praktyce to zupełnie inna sprawa.

Przedsiębiorstwo Cray Research odniosło niesamowity sukces jako producent pierwszego superkomputera. Wobec tego Convex dodał dwa do dwóch i wprowadził na rynek pierwszy zminiaturyzowany superkomputer.

Czasem wymyślenie nowej kategorii pozwala przekształcić zawodnika ze środka stawki w zwycięzcę. Firma Commodore była jednym z wielu producentów domowych komputerów osobistych. Nic nie zapowiadało wielkiego sukcesu, dopóki nie wprowadziła na rynek Amigi jako pierwszego komputera multimedialnego.

Pierwszym można być na wiele różnych sposobów. Dell wcisnął się na zatłoczony rynek komputerowy jako pierwsza firma sprzedająca pecety przez telefon.

Kiedy wprowadzasz na rynek nowy produkt, pierwsze pytanie, jakie powinieneś sobie zadać, nie brzmi: „W czym jest on lepszy od produktów konkurencji?”, lecz: „W czym jest pierwszy?”. Inaczej mówiąc, w jakiej nowej kategorii ten produkt jest pierwszy na rynku?

Charles Schwab nie otworzył po prostu lepszej firmy brokerskiej. Otworzył pierwszy dyskont brokerski.

Ta filozofia jest sprzeczna z tradycyjnym myśleniem marketingowym, które jest zorientowane na markę: Jak skłonić ludzi do wybrania mojej marki? Zapomnij o niej. Myśl kategoriami. Potencjalni klienci mają dość gadania o markach. Każdy producent zachwala swoją. Mają jednak

umysły otwarte na nowe kategorie produktów. Wszyscy interesują się nowinkami. Mało kto interesuje się tym, co jest lepsze.

Kiedy jesteś pierwszy w nowej kategorii, promuj kategorię. W zasadzie nie masz wtedy konkurencji. Firma DEC tłumaczyła klientom, dlaczego powinni kupić minikomputer, a nie minikomputer marki DEC.

We wczesnym okresie działalności firma Hertz sprzedawała usługę wynajmu samochodów, a Coca-Cola orzeźwienie. Programy marketingowe obu przedsiębiorstw były wówczas znacznie bardziej efektywne niż dzisiaj.

———

TF: Tak jak firma DEC stworzyła kategorię minikomputerów, tak ja wymyśliłem termin „projektowanie stylu życia" i wprowadziłem go do obiegu w książce *4-godzinny tydzień pracy*. Oto fragment, w którym pojawia się po raz pierwszy, z usuniętymi kilkoma akapitami:

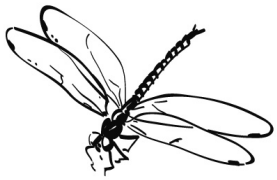
> *Bogaci w Zupełnie Nowy Sposób (NR) to ci, którzy porzucają plany na daleką przyszłość [oszczędzaj i przejdź na emeryturę po 20–40 latach pracy] i stwarzają sobie luksusowy styl życia już teraz, wykorzystując swoją własną walutę: czas i mobilność. To sztuka i nauka, którą określamy mianem Projektowania Stylu Życia (LD). […]*
>
> *Milion dolarów w banku to żadna fantazja. Fantazją jest styl życia, całkowita wolność, na którą ponoć pozwala ta kwota. Pytanie jest zatem inne: „Jak mogę zacząć prowadzić życie milionera, nie mając miliona dolarów?"[3].*

Następnie zaproponowałem narzędzia i zasady, takie jak geoarbitraż, grupowanie e-maili, mobilny styl życia,

miniemerytury (kolejny termin stworzony przeze mnie) itd.

„Projektowanie stylu życia” było nową, zwięzłą etykietą zastępującą wcześniejsze opisy tego samego zjawiska, wymagające użycia kilku zdań. Nie próbowałem jej zastrzec ani chronić w inny sposób. Zamiast tego starałem się jak najbardziej i jak najszybciej ją rozpropagować, wspominając o niej w wywiadach, na konferencjach, w artykułach i wszędzie, gdzie się dało. Chciałem, żeby weszła do mowy potocznej i żeby w internecie oraz w realu na całym świecie powstawały społeczności „projektantów stylu życia”. Kiedy *4-godzinny tydzień pracy* został sparodiowany przez Jaya Leno oraz w serialu *Biuro*, udało się. Efekt uboczny (utrzymujący się przynajmniej przez rok) był taki, że kiedy tylko wspominano gdzieś o projektowaniu stylu życia, jednocześnie pojawiało się moje nazwisko albo tytuł mojej książki. To dlatego, że opanowałem pewien wycinek myślenia ludzi, swego rodzaju umysłową kategorię, a nie tylko posiadłem „znak towarowy” w postaci chwytliwej nazwy. Oczywiście teraz straciłem panowanie nad tym terminem, który funkcjonuje w świecie zupełnie samodzielnie i żyje własnym życiem. W czasie pisania tej książki wyszukiwarka Google dawała około 14,6 miliona lub 585 tysięcy odpowiedzi na zapytanie „lifestyle design”, w zależności od tego, czy użyto cydzysłowu, czy nie.

Nie tworzę sztuki po to, żeby pozyskać lukratywne zlecenia; wykonuję lukratywne zlecenia, żeby tworzyć więcej sztuki.



CHASE JARVIS

Chase Jarvis (TW/FB/IG: @chasejarvis, CreativeLive.com) jest dyrektorem firmy CreativeLive i jednym z najlepszych fotografów komercyjnych na świecie. Jest najmłodszym człowiekiem w historii noszącym zaszczytne tytuły Hasselblad Master, Nikon Master i ASMP Master. Chase fotografował dla takich firm, jak Nike, Apple, Columbia Sportswear, REI, Honda, Subaru, Polaroid, Lady Gaga, Red Bull i wiele innych. Słynie z bardzo dynamicznego stylu oraz koncentrowania się na fotografii sportowej i portretowej. CreativeLive to internetowa platforma edukacyjna oferująca dostęp do prowadzonych na żywo i nadawanych w formacie HD lekcji fotografii, z których korzystają ponad 2 miliony uczniów w 200 krajach. Wszystkie lekcje można obejrzeć na żywo za darmo i wykupić możliwość późniejszego ich odtworzenia. Wśród wykładowców są laureaci Nagrody Pulitzera i luminarze biznesu.

Duchowe zwierzę: ważka

ZA KULISAMI

- Chase i Rick Rubin (strona 585) byli pierwszymi ludźmi, którzy zdołali mnie nakłonić do regularnej medytacji.
- Chase jako pierwszy namówił mnie do skosztowania koktajlu o nazwie Moscow Mule (piwo imbirowe, wódka, sok z limonki).
- Podczas naszej pierwszej wizyty w Białym Domu był raz po raz przeganiany przez ochronę z trawnika, kiedy próbował znaleźć optymalne ujęcie do selfie. Naprawdę się bałem, że w końcu ktoś potraktuje go paralizatorem. Przez resztę dnia krzyczałem na niego „ZŁAŹ Z TRAWY!", kiedy zdarzyło mu się wejść na trawnik gdzieś w Waszyngtonie, a on podskakiwał jak kot na widok ogórka (Wyszukaj to w Google. Widok jest wart ceny tej książki).

„KREATYWNOŚĆ JEST ZASOBEM NIEWYCZERPYWALNYM. IM WIĘCEJ JEJ ZUŻYWASZ, TYM WIĘCEJ MASZ".

W ten sposób Chase sparafrazował słowa Mai Angelou, mówiąc o podobieństwie między kreatywnością a medytacją.

O SWOJEJ PIERWSZEJ SPRZEDAŻY

„Pierwsze zdjęcie sprzedałem, ponieważ dorastałem na stoku, jeżdżąc na nartach i snowboardzie, i bardzo dobrze znałem temat. Zadawałem się z odpowiednimi ludźmi [sportowcami] i miałem ich zdjęcia na sprzęcie przygotowywanym na następny sezon, ponieważ znałem producentów i przedstawicieli handlowych. Jeżeli masz dobre zdjęcia

odpowiednich osób korzystających z właściwego sprzętu, producenci sami do ciebie przyjdą. […] Zobaczyli moje prace, skontaktowali się ze mną i ostatecznie udzieliłem licencji na wykorzystanie zdjęcia za 500 dolarów i parę nart.

„Myślę, że zarabiałem wtedy jakieś 10 dolarów na godzinę. Pomyślałem: »Chwila, właśnie sprzedałem za 500 dolarów zdjęcie z wypadu z kumplami na narty. Chciałbym to powtórzyć, więc co tak naprawdę zrobiłem? Co zrobiłem dobrze, a co nie?« […] Zacząłem to powtarzać, za każdym razem podbijając stawkę".

O TYM, JAK OD PIERWSZEGO DNIA BYĆ W SEGMENCIE PREMIUM

„Rozbroiłem system, od początku ustalając dzienną stawkę na poziomie kilku tysięcy dolarów. Zmusiłem się do niewiarygodnie dużego wysiłku i wymagałem od siebie pracy na najwyższym możliwym poziomie. Zażądałem odpowiedniego wynagrodzenia, ponieważ odrobiłem lekcje, zrobiłem rozpoznanie i wiedziałem, ile zarabiają najlepsi. Od razu postanowiłem cenić się jak oni. […] Żądałem 2–2,5 tysiąca dolarów za dzień zdjęciowy.

Pierwszy [potencjalny klient] oczekiwał sześciodniowej sesji. […] Prawie narobiłem w gacie, kiedy policzyłem to w głowie. Miałbym zarobić w tydzień więcej niż przez cały poprzedni rok. Klient powiedział: »W porządku. Być może wydłużymy sesję o jeden dzień«.

Odpowiedziałem, że się odezwę [żeby zagrać opanowanego], ale czułem się tak, jakbym zaraz miał iść do łazienki zwymiotować. Było w tej sytuacji pewne ryzyko […] ale też wyznacznik tego, do czego chciałem dążyć. Wiedziałem, że chcę należeć do najdroższych fotografów. Chciałem pracować mniej, ale robić absolutnie najlepsze rzeczy. Nie chcę udawać, że nie kosztowało mnie to sporo wysiłku. To był 10-letni program

prowadzący do sukcesu, który nastąpił z dnia na dzień. [...] Fotografia była całym moim życiem, towarzyszyła mi w czasie jedzenia, spania, oddychałem nią, [a później,] **kiedy już mogłem na niej zarabiać, zacząłem od razu od bardzo wysokich stawek**. Drobna uwaga: kiedy klient zgadza się tak szybko, to znaczy, że cena nie była wystarczająco wysoka".

TF: Chase i ja wyznajemy wiele wspólnych filozofii, w tym opisaną powyżej. Nie zgadzałem się na zamieszczanie reklam na mojej stronie z podcastami, dopóki liczba pobrań mierzona zgodnie ze standardami obowiązującymi w branży 6 miesięcy po premierze nie przekroczyła 100 tysięcy na odcinek. Dlaczego? Początkujący podcasterzy (do których się zaliczałem), blogerzy i różnego rodzaju artyści za bardzo się skupiają na początku na zarabianiu na swoich treściach. W przypadku podcastów: przez pierwsze 3–9 miesięcy powinieneś doskonalić swoje rzemiosło i skupiać się na produkowaniu coraz lepszych nagrań. „Dobra treść jest najlepszym sposobem pozycjonowania stron", jak powiedział mi kiedyś Robert Scoble.

W gruncie rzeczy masz dwie możliwości do wyboru i większość ludzi wybiera opcję A.

Opcja A: Możesz zmarnować 30–50% czasu na przekonanie kilku drobnych sponsorów, żeby uwierzyli w ciebie na wczesnym etapie, a później utknąć na poziomie 30 tysięcy pobrań na odcinek, ponieważ zaniedbasz pracę kreatywną. Jeszcze gorzej jest wtedy, gdy utkniesz w świecie ogólnych umów partnerskich.

Opcja B: Możesz prowadzić długookresową grę, poczekać 6–12 miesięcy na zgromadzenie masy krytycznej i osiągnięcie progu 300 tysięcy pobrań na odcinek, a potem na każdym odcinku zarabiać 10 razy więcej dzięki umowom z dużymi reklamodawcami, którzy będą gotowi zwiększać nakłady w miarę wzrostu twojej popularności. Co nagle, to po diable. W tym wypadku mówimy o różnicy między 50 tysiącami dolarów a ponad milionem dolarów rocznie.

ROZWIJAJ SWOJE ATUTY ZAMIAST ELIMINOWAĆ SŁABOŚCI

„Wszystko jest remiksem, ale chodzi o to, jaką jego wersję możesz zaoferować. Powiedzmy, że znam paru celebrytów i mogę im zrobić zdjęcia, jakich nikt inny nie zrobi, ponieważ właśnie siedzą na kanapie w moim salonie i grają na PlayStation. [...] Podstawą całego tego myślenia jest pytanie: »Co wyjątkowego mogę wnieść i jak mogę to wzmocnić?«. Rozwijaj swoje atuty zamiast eliminować słabości.

Jeżeli nie jesteś najlepszy w przedstawianiu różnych rzeczy wizualnie, ale potrafisz świetnie opowiadać historie, możesz wzbogacić swoje dzieła o dobrą narrację. Kiedy idziesz do galerii sztuki – nie mam na to pieniędzy, ale lubię malarstwo – widzisz na ścianie obraz za 10 milionów dolarów i nie wiesz, o co w nim chodzi. Potem czytasz opis na tabliczce i myślisz: »Cholera, to świetna historia. Muszę zobaczyć, jak oni to sprzedają«”.

INNY, NIE TYLKO LEPSZY

„Wiele się nauczyłem od Andy’ego Warhola, Jeana-Michela Basquiata [przeniósł graffiti z ulic do galerii] i Roberta Rauschenberga [wielki człowiek, w szalony sposób łączył różne środki wyrazu], od nowojorskich artystów z lat 50., 60. i 70., którzy w gruncie rzeczy byli kimś w rodzaju hakerów. [...] [Niektórzy z nich] robili sztukę o sztuce. Wymyślali tę grę od nowa, biorąc w niej udział.

Kiedy rozglądam się dookoła i widzę, że wszyscy robią X, zastanawiam się, jak pójść pod prąd. Zrobiłem to, relacjonując moje zmagania z nauką zawodu. [...] To było jakieś 10 lat wcześniej, nim przejrzystość stała się modna, i byłem szykanowany za zdradzanie sekretów fotograficznego rzemiosła”.

SPECJALIZACJA JEST DOBRA DLA OWADÓW (JAK POWIEDZIAŁBY HEINLEIN)[4]

„Przez całą karierę powtarzano mi: »Musisz się specjalizować, specjalizować!«. Więc »specjalizowałem się« w robieniu tego, co mnie interesowało. Dużo mówiłem o fotografii sportowej, ale też o fotografowaniu mody, breakdance'u i innych zjawisk kulturowych. Produkowałem programy telewizyjne, robiłem reklamy, organizowałem kampanie reklamowe, zakładałem firmy i [stworzyłem] pierwszą aplikację na iPhone'a umożliwiającą umieszczanie zdjęć w mediach społecznościowych. Kiedyś nazwano by mnie dyletantem, ale możliwość zajmowania się tymi wszystkimi rzeczami pozwoliła mi stwierdzić, że wszystkie się ze sobą łączą".

(Przypomnij sobie radę Scotta Adamsa dotyczącą kariery na stronie 325).

POKAŻ SWOJĄ PRACĘ

Chase i Derek Sivers (strona 230) są wielkimi fanami książki *Show Your Work* Austina Kleona.

DAN CARLIN

Dan Carlin (TW/FB: @HardcoreHistory, dancarlin.com) jest gospodarzem mojego ulubionego podcastu *Hardcore History* oraz drugiego, zatytułowanego *Common Sense*. Jocko Willink (strona 486) też bardzo lubi *Hardcore History*. Mała podpowiedź: zacznij od odcinka „Wrath of the Khans” (Gniew chanów).

O NIEROBIENIU TEGO, DO CZEGO MASZ NAJLEPSZE KWALIFIKACJE

„Jeżeli czegokolwiek się nauczyłem, robiąc podcasty, to tego, żeby nie bać się robienia rzeczy, do których nie masz kwalifikacji”.

TF: Ten wątek często się przewija w niniejszej książce. Kamal Ravikant, brat Navala Ravikanta (strona 631), wspominał, jak Naval powiedział mu pewnego razu (parafrazuję): „Gdybym zawsze robił tylko to, do czego miałem »kwalifikacje«, dzisiaj pewnie zamiatałbym gdzieś chodniki”. Słyszałem też kiedyś zdanie: „Amatorzy zbudowali arkę, zawodowcy Titanica”. Dan z wyprzedzeniem rozprawia się z potencjalną krytyką dotyczącą braku formalnego wykształcenia, mówiąc na początku każdego odcinka: „Pamiętajcie, że nie jestem historykiem, ale…”.

POCZĄTKI *HARDCORE HISTORY*

„Zaczęło się od tego, że przez całe życie snułem opowieści o historii przy obiedzie. Moja teściowa zapytała mnie kiedyś, gdy nagrywałem podcasty o bieżących wydarzeniach [*Common Sense*], dlaczego nie zrobię podcastu o tym, o czym opowiadam przy stole. Odrzekłem, że nie mogę tego zrobić, bo to historia, a ja nie mam kwalifikacji do mówienia o historii, nie mam doktoratu, nie jestem historykiem. Powiedziała mi: »Nie wiedziałam, że trzeba mieć doktorat, żeby snuć opowieści”. Myślałem o tym przez jakiś czas. […] Większość wybitnych historyków sprzed ery współczesnej także nie miała doktoratów. Byli po prostu gawędziarzami. Dopóki nie udaję historyka i opieram się na ich dorobku […] mogę opowiadać

o [historycznych] kontrowersjach, mówiąc: »Oto, co mówi na ten temat historyk A, a oto, co mówi historyk B«. Zaskoczyło mnie to, jak wiele osób chce słuchać o tak zwanej historiografii, czyli o samym procesie opisywania historii i jej interpretowania. Naprawdę ludzie to uwielbiają! Mówię więc o różnych teoriach. Nie zmyślam ich. Podpieram się wiedzą ekspercką".

TF: Dan konstruuje poszczególne odcinki na fundamencie pytania: „Co dziwnego jest w tej opowieści?", czytając różne, często sprzeczne, relacje historyczne.

„ZASTRZEŻ SOBIE PRAWO DO SWOICH WAD".

„Kiedy występowałem w radio, zawsze wchodziłem »na czerwone«, jak to mówią. [...] Darłem się tak głośno, że wskaźnik natężenia dźwięku sięgał czerwonego pola. Powtarzali mi, że muszę mówić ciszej, bo słychać kompresję dźwięku. Po jakimś czasie zacząłem pisać wstępy [które ktoś czytał za niego] dla facetów z potężnym głosem: »Oto Dan Carlin, który mówi bardzo głośno«, albo coś takiego.

To jest mój styl. Robię to specjalnie. Tak naprawdę jeśli ktoś mówi podobnie, naśladuje mnie. Właściwie robię mniej więcej to, co ty, i mówię: »Nie, nie, to nie jest wada. To coś, co mam do zaoferowania. Zastrzegłem prawo autorskie, koleś. Mówię naprawdę głośno, a później naprawdę cicho i jeśli ci się to nie podoba, to nie rozumiesz, na czym polega dobry styl«. Po prostu trzeba sobie zastrzec prawo do swoich wad".

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 25- albo 30-latkowi?

„Pamiętam, jak wychodziłem z budynku stacji telewizyjnej, w której byłem reporterem. Pracowałem na nocną zmianę.

Przez cały wieczór przygotowywałem kilka newsów i byłem z nich niezadowolony, kiedy w końcu trafiły na antenę. Pamiętam, jak wychodziłem stamtąd około północy. Stacja mieściła się na szczycie wzgórza, okolica była piękna. Rozejrzałem się i pomyślałem: »O mój Boże, kiedy to wreszcie polubię? Kiedy robota, którą odwalam, zacznie mnie wreszcie satysfakcjonować?«. Patrzę wstecz na tamte czasy […] gdybym mógł wrócić i po prostu powiedzieć sobie: »**Nie stresuj się tym, w końcu wszystko się ułoży**«. Czyż każdy z nas nie chciałby mieć takiej świadomości? Wiedzieć w wieku 20 lat, że wszystko będzie dobrze? To był dla mnie trudny okres. […] Gdyby ktoś mi powiedział, żebym przestał się martwić, bo wszystko się ułoży […] oszczędziłby mi dużo stresu. Zamartwianie się to moja cecha wrodzona. **Jednak z drugiej strony gdyby ktoś mi to powiedział, mógłbym odprężyć się tak bardzo, że [moja obecna] rzeczywistość w ogóle by nie zaistniała. Dlatego właśnie nie możesz wrócić w przeszłość wehikułem czasu i nadepnąć na motyla – wszystko byś schrzanił.** Nie wrócę więc i nie będę do siebie gadał, Tim, bo spieprzyłbym swoją przyszłość”.

RAMIT SETHI

Ramit Sethi (TW/IG: @ramit, iwillteachyoutoberich.com) ukończył Uniwersytet Stanforda w 2005 roku z dyplomami licencjata i magistra w dziedzinie technologii, psychologii i socjologii. Rozwijał swój blog o finansach osobistych do momentu pozyskania ponad miliona czytelników miesięcznie, a następnie przekształcił ten poboczny projekt z okresu studiów w warte miliony dolarów przedsiębiorstwo zatrudniające ponad 30 pracowników. W niektórych tygodniach osiąga przychody przekraczające 5 milionów dolarów. W świecie finansowych „guru" o wątpliwych kompetencjach zawsze chętnie podawał realne liczby.

Duchowe zwierzę: jerzyk

ZA KULISAMI

- Ramit i ja często się śmiejemy z tego, że podejrzanie brzmiące tytuły naszych książek są jednocześnie przekleństwem i błogosławieństwem. *I Will Teach You to Be Rich* i *4-dniowy tydzień pracy* są tak złe, jak się wydaje. Łatwo je zapamiętać, trudno z nimi żyć.
- W ciągu ostatnich 20 lat Ramit co kilka lat czytał książkę *Iacocca: Autobiografia*, którą napisali Lee Iacocca i William Novak.

MĘŻCZYZNA ZWANY OSŁEM

„Przy narodzinach dostałem imię Amit, które jest znacznie popularniejsze wśród Hindusów. Dwa dni później mój ojciec obudził się rano, przewrócił się na łóżku i powiedział do mojej mamy: »Nie możemy nazwać go Amit, bo będzie miał inicjały ASS«. A najlepsze jest to, że jak prawdziwi imigranci – moi rodzice są z Indii – nie chcieli płacić 50 dolarów opłaty za zmianę imienia, więc poszli do szpitala i powiedzieli, że brakuje litery R na początku. Urzędniczka zmieniła imię za darmo. Dzięki, Mamo i Tato".

TF: Ostatnio dostałem wiadomość od Ramita utrzymaną w podobnym tonie: „Chyba ci mówiłem, że zawsze chcieliśmy z siostrą mieć psa. Nie mogliśmy, ponieważ ojciec mówił, że ma alergię. Ostatnio się dowiedzieliśmy, że wcale jej nie ma. Skłamał, bo nie cierpi zwierząt w domu".

CZY JESTEŚ JAK J. CREW?

„Wysyłamy miliony e-maili miesięcznie z wieloma milionami kombinatorycznych wariantów treści i generujemy za ich pomocą około 99% przychodów.

[Moje e-maile] wyglądają jak zwykłe wiadomości. [...] Nie jestem jak firma odzieżowa J. Crew. J. Crew sprzedaje markę, więc ich e-maile muszą być piękne. Moje wyglądają tak, jakbym pisał do ciebie, ponieważ chcę być twoim przyjacielem [...] w dużej skali. Dlatego moje e-maile wyglądają na bardzo proste. Za kulisami wiele się dzieje, ale wydaje się [...] że po prostu skrobnąłem kilka słów do ciebie".

TF: Jedną z przyczyn, dla których latami zwlekałem z rozpoczęciem rozsyłania newslettera pocztą elektroniczną, było wyobrażenie o rzekomej złożoności tego narzędzia. Nie chciałem tworzyć pięknych szablonów ani wspaniałych treści godnych najlepszych magazynów. Ramit przekonał mnie, żebym po prostu zaczął wysyłać e-maile bez formatowania zawierające newsletter *5-Bullet Friday*. W ciągu 6 miesięcy stał się on jednym z najważniejszych elementów mojej działalności.

NIEKTÓRE Z JEGO NARZĘDZI

Infusionsoft: Kompletne oprogramowanie do automatyzacji sprzedaży i marketingu, oferujące szczególnie dobrą obsługę pierwszego etapu sprzedaży.

Visual Website Optimizer: Oprogramowanie dla marketerów służące do przeprowadzania testów A/B.

RADA MENTORA

„Taktyki są świetne, ale szybko się upowszechniają".

TF: Jeżeli rozumiesz zasady, możesz tworzyć taktyki. Jeżeli jesteś zależny od szybko dezaktualizujących się taktyk, zawsze jesteś w tyle za innymi. Dlatego Ramit studiuje psychologię behawioralną i elementy perswazji, które wydają się zapisane na stałe w naszych mózgach. Jedną z najczęściej darowanych przez niego książek jest *Age of Propaganda* Anthony'ego Pratkanisa i Elliota Aronsona, a jego ulubiona książka o pisaniu listów to *The Robert Collier Letter Book*, wydana po raz pierwszy w 1931 roku.

„HINDUSI NIE BIJĄ SIĘ PO TWARZACH, KOLEŚ. W OGÓLE ZE SOBĄ NIE WALCZĄ. STARTUJĄ W KONKURSACH ORTOGRAFICZNYCH".

Z jakiegoś niezrozumiałego powodu zapytałem Ramita, czy pamięta, kiedy ostatnio dostał w twarz. Powyżej znajduje się jego odpowiedź.

TYSIĄC PRAWDZIWYCH FANÓW

„[*1,000 True Fans* Kevina Kelly'ego] to jeden z bardzo ważnych dla mnie artykułów, które zainspirowały mnie do tworzenia własnych, ciekawych treści, zamiast przetwarzania owoców pracy innych ludzi. Wiedziałem, że jeśli będę miał tysiąc prawdziwych fanów, to nie tylko będę mógł robić w życiu to, co chcę, ale też będę mógł zwiększyć tę liczbę do dwóch, pięciu, a nawet dziesięciu tysięcy – co też się stało.

Popatrz na moje posty, które zaskarbiły mi przychylność pierwszego tysiąca fanów. Są bardzo, bardzo długie [i wiarygodne]. Niektóre mają po 15, 20, 25 stron. [...] Jeśli materiał jest dobry, wciągający, właściwie nie ma żadnych

ograniczeń co do długości. [...] Moim celem nie jest pisanie dłuższych artykułów, tylko nieprzejmowanie się objętością.

Poza tym gorąco polecam gościnne publikowanie artykułów na łamach innych stron. Jeden opublikowałem u ciebie [*The Psychology of Automation*]. Jego napisanie zajęło mi jakieś 20–25 godzin. Był bardzo szczegółowy, wzbogacony o nagranie wideo i tego typu rzeczy. Do dzisiaj spotykam ludzi, którzy mówią, że dowiedzieli się o mnie ze strony Tima Ferrissa".

TF: Zastosowałem strategię gościnnego publikowania postów przy okazji premiery *4-godzinnego tygodnia pracy*. Moje teksty ukazały się na takich stronach jak Gigaom, Lifehacker i innych.

„98% MOICH MATERIAŁÓW UDOSTĘPNIAM ZA DARMO, ALE WIELE MOICH FLAGOWYCH KURSÓW JEST BARDZO DROGICH. KOSZTUJĄ 10–100 RAZY WIĘCEJ NIŻ KURSY MOICH KONKURENTÓW".

TF: Stosuję podobne podejście do ustalania cen i sprzedawania. Rzadko organizuję biletowane imprezy, ale kiedy to robię, cena jest 10–100 razy wyższa niż ta, której mogliby zażądać moi „konkurenci". Ogólnie rzecz biorąc, moje treści można podzielić na dwie kategorie: darmowe i superluksusowe.

Pierwsza kategoria obejmuje 99% tego, co robię. Są to rzeczy całkowicie bezpłatne (np. podcasty, blog) albo prawie darmowe (książki). Piszę na tematy, które mnie interesują i o których chcę się więcej dowiedzieć, oraz na takie, które według mnie zainteresują inteligentnych, zmotywowanych i spełnionych ludzi. Dzięki temu mogę też oferować treści superluksusowe.

Superluksusowość oznacza, że:

- Niezmiernie rzadko oferuję możliwość zakupu bardzo drogiego, limitowanego produktu, takiego jak prowadzone przeze mnie seminarium dla 200 osób w cenie 7,5–10 tysięcy dolarów za osobę. Mogę sprzedać wszystkie

wejściówki w ciągu 48 godzin za pomocą jednego wpisu na blogu, tak jak w przypadku seminarium „Opening the Kimono” w Napa. Oczywiście muszę stanąć na wysokości zadania i zaoferować coś na tyle wartościowego, żeby ludzie mieli poczucie, że nawet tak wysoka cena nie była wygórowana. Jak mierzę poziom zadowolenia klientów? Grupa na Facebooku utworzona po tym seminarium nadal jest aktywna, mimo że odbyło się ono… 5 lat temu.

- Wykorzystuję sieć kontaktów zbudowaną dzięki udostępnianiu „darmowych” treści do wyszukiwania doskonałych okazji biznesowych niezwiązanych z pisaniem, na przykład możliwości zainwestowania w jakąś raczkującą spółkę. Na przykład na Shopify trafiłem dzięki moim fanom na Twitterze, kiedy aktualizowałem *4-godzinny tydzień pracy*. Zacząłem doradzać tej firmie, kiedy zatrudniała około 10 osób. Dziś ma ponad tysiąc pracowników i jest notowana na giełdzie (SHOP). Fani z mediów społecznościowych polecili mi też Duolingo, kiedy ta usługa była jeszcze na etapie testów beta prowadzonych wśród wybranych osób. Dziś serwis ma 100 milionów użytkowników i jest najpopularniejszym na świecie oprogramowaniem do nauki języków.

Otwartość na nieoczywiste rozwiązanie sprawia, że nie popadam w obsesję na punkcie sprzedawania moich treści i nigdy nie musiałem tego robić. Źródłem moich dochodów jest sieć kontaktów, zbudowana częściowo dzięki pisaniu. Jeżeli chcesz zwiększyć swoje zarobki dziesięciokrotnie, a nie tylko o 10%, najlepsze możliwości często wydają się zupełnie porąbane (np. przejście od książek do start-upów).

LISTY KONTROLNE

Obaj z Ramitem mamy obsesję na punkcie tworzenia list kontrolnych i uwielbiamy książkę Atula Gawande zatytułowaną *Potęga checklisty*. Stoi ona na regale w moim salonie, zwrócona okładką w stronę pokoju, żebym nigdy o niej nie zapomniał. Atul Gawande jest także jednym z innowatorów, których Malcolm Gladwell (strona 659) lubi najbardziej. Ramit tworzy listy kontrolne dla jak największej liczby procesów biznesowych i porządkuje je za pomocą oprogramowania o nazwie Basecamp. Wyszukaj w Google hasło „entrepreneurial bus count", a znajdziesz świetny artykuł o tym, jak listy kontrolne mogą ocalić twój start-up.

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

„O człowieku, którego niedawno poznałem. Nazywa się Mark Bustos i jest bardzo modnym nowojorskim fryzjerem. Ma świetny profil na Instagramie (@markbustos). Pracuje w luksusowym salonie fryzjerskim, a w weekendy jeździ po mieście i strzyże bezdomnych. Nagrywa to i opisuje historie tych ludzi. Według mnie to bardzo niezwykłe, że będąc rozchwytywanym fryzjerem pracującym z gwiazdami i ludźmi z pierwszych stron gazet, potrafi poświęcić wolny dzień na świadczenie swoich usług ludziom, którzy nigdy nie mogliby sobie pozwolić na strzyżenie, zwłaszcza przez kogoś takiego jak on".

* Dwie osoby, od których Ramit w ostatnim roku nauczył się najwięcej lub którym uważnie się przyglądał

Jay Abraham i Charlie Munger.

TF: Jay Abraham jest jednym z mentorów Daymonda Johna (strona 386) oraz autorem książki *Odkryj swój potencjał*,

należącej do najczęściej darowanych przez Ramita. Sam często polecam teksty Jaya ludziom pytającym o to, jak tworzyć spółki joint venture.

KOPĘ LAT, STARY... ALE UTYŁEŚ

„Jeżeli masz nadwagę, to kiedy wysiądziesz z samolotu [w Indiach], twoja rodzina powita cię słowami: »Rany, ale jesteś gruby!«".

TF: Jeśli zamierzasz być tak brutalnie szczery w Stanach Zjednoczonych, może najpierw przeczytaj artykuł mojego przyjaciela A.J. Jacobsa zamieszczony w magazynie „Esquire", zatytułowany *I Think You're Fat*.

TYSIĄC PRAWDZIWYCH FANÓW – NOWE SPOJRZENIE

Artykuł Kevina Kelly'ego *1,000 True Fans* poleciłem dosłownie milionom ludzi. Podobnie zrobiło wielu moich gości opisanych w tej książce. Najczęściej mówię: „Gdybyś miał przeczytać w życiu tylko jeden artykuł o marketingu, powinien to być właśnie ten". Oto najkrótsze streszczenie, jakie znajdziesz: „Sukces" nie musi być skomplikowany. Wystarczy, że bardzo uszczęśliwisz tysiąc osób.

Oryginalny tekst nieco się zdezaktualizował, więc poprosiłem Kevina o napisanie uwspółcześnionego podsumowania najważniejszych koncepcji specjalnie dla czytelników tej książki.

Ponieważ oryginał przeczytałem po raz pierwszy prawie 10 lat temu, zdążyłem przetestować najważniejsze koncepcje w dziesiątkach firm, spośród których wiele jest dzisiaj wartymi miliardy dolarów przedsiębiorstwami. Na końcu rozdziału znajdują się moje najważniejsze wnioski na ten temat i zalecenia.

Oddaję głos Kevinowi

Opublikowałem ten tekst w 2008 roku. Moja koncepcja była wtedy w fazie embrionalnej i nie była pełna. Dziś, po upływie 8 lat, oryginalny artykuł wymaga zaktualizowania przez kogoś innego. Ja mogę tylko przedstawić moje główne myśli w nieco innej postaci. Wierzę, że będą przydatne każdemu, kto próbuje robić coś interesującego. – KK

Aby z powodzeniem coś stworzyć, nie potrzebujesz milionów. Nie musisz mieć milionów dolarów ani milionów nabywców, klientów bądź wielbicieli. Żeby zarobić na życie jako rzemieślnik, fotograf, muzyk, projektant, autor, animator, twórca aplikacji, przedsiębiorca albo wynalazca, potrzebujesz tylko tysiąca prawdziwych fanów.

Prawdziwy fan to ktoś, kto kupi wszystko, co wyprodukujesz. Tacy oddani wielbiciele przejadą 300 kilometrów, żeby wysłuchać twojego koncertu; kupią twoją książkę zarówno w twardej, jak i miękkiej oprawie, a do tego audiobooka; kupią w ciemno następną figurkę, jaką zaoferujesz; zapłacą za DVD z najlepszymi filmami z twojego darmowego kanału na YouTubie; raz w miesiącu przyjdą do twojego stolika szefa kuchni w restauracji; kupią luksusowy zestaw płyt z twoimi filmami w wysokiej rozdzielczości, mimo że mają wszystkie wydania w zwykłej rozdzielczości. Mają ustawiony Google Alert z twoim nazwiskiem, zakładkę do strony na eBayu, na której pojawiają się egzemplarze twoich książek z wyczerpanych dawno nakładów, przychodzą na twoje premiery. Przychodzą po autografy, kupują twoje koszulki, kubki oraz czapeczki i nie mogą się doczekać, kiedy pokażesz swoje nowe dzieło. Naprawdę cię uwielbiają.

Jeżeli masz około tysiąca takich fanów (zwanych też superfanami), możesz wyżyć z tego, co robisz – oczywiście przy założeniu, że zadowolisz się „wyżyciem” bez wielkiego bogactwa.

Obliczenia są proste. Musisz spełnić dwa kryteria. Po pierwsze, musisz co roku tworzyć tyle, żeby osiągnąć średni zysk w wysokości 100 dolarów ze sprzedaży dla każdego prawdziwego fana. W niektórych dziedzinach sztuki i biznesu łatwiej to osiągnąć niż w innych, ale w każdej dziedzinie warto podjąć takie wyzwanie kreatywne, ponieważ łatwiej i lepiej jest oferować więcej istniejącym klientom, niż szukać nowych fanów.

Ponadto musisz utrzymywać bezpośrednie relacje ze swoimi fanami. To znaczy, że muszą oni płacić bezpośrednio tobie. Wszystko, co płacą, musi trafiać do twojej kieszeni – a nie tylko drobna część, którą dostałbyś od wytwórni płytowej, wydawnictwa, studia filmowego, sieci detalicznej albo innego pośrednika. Jeżeli całe 100 dolarów od każdego prawdziwego fana znajdzie się na twoim koncie, będziesz potrzebował tylko tysiąca takich osób, żeby zarobić 100 tysięcy dolarów rocznie. Większości ludzi taka kwota wystarcza na wygodne życie.

Cel w postaci pozyskania tysiąca klientów jest znacznie bardziej osiągalny niż zamiar zgromadzenia miliona wielbicieli. Miliony płacących fanów nie są realistycznym celem, zwłaszcza kiedy zaczynasz działalność. Tysiąc fanów możesz jednak zdobyć stosunkowo łatwo. Niewykluczone, że zdołasz nawet zapamiętać ich nazwiska. Jeżeli będziesz pozyskiwał jednego prawdziwego fana dziennie, zebranie tysiąca zajmie ci zaledwie kilka lat. Da się to zrobić. Zadowalanie prawdziwych fanów jest przyjemne i daje mnóstwo energii. Motywuje artystę do autentyczności i do koncentrowania się na unikalnych aspektach własnej pracy – na cechach, które doceni każdy prawdziwy fan.

Liczba tysiąca fanów nie jest bezwzględnie wiążąca. Oznacza tylko rząd wielkości – trzy razy mniejszy niż milion. Rzeczywista liczba będzie zależała od ciebie. Jeżeli będziesz mógł zarobić tylko 50 dolarów na każdym prawdziwym fanie, będziesz potrzebował dwóch tysięcy takich osób. (Ale jeżeli zdołasz zarobić na każdym 200 dolarów, wystarczy ci pięciuset). Jeżeli potrzebujesz na życie tylko 75 tysięcy dolarów rocznie, możesz odpowiednio zmniejszyć liczbę fanów albo zarabianą na każdym kwotę. Jeżeli występujesz w duecie albo masz wspólnika, musisz wszystko pomnożyć razy dwa i mieć dwa tysiące fanów itd.

Innym sposobem określenia poziomu niezbędnego wsparcia finansowego ze strony prawdziwego fana jest

przyjęcie celu w postaci pozyskania od niego kwoty równej w skali roku jego jednodniowym zarobkom. Czy potrafisz zadowolić go tak bardzo, że będzie skłonny oddać ci wynagrodzenie za cały dzień swojej pracy? Poprzeczka jest ustawiona wysoko, ale jest możliwe znalezienie tysiąca takich osób na całym świecie.

Oczywiście nie każdy fan będzie twoim ogromnym wielbicielem. Choć finansowe wsparcie ze strony tysiąca prawdziwych fanów wystarczy ci na życie, na każdą taką osobę będzie przypadało 2–3 zwykłych fanów. Wyobraź sobie dwa koncentryczne kręgi: wewnątrz krąg prawdziwych fanów, a wokół krąg „zwykłych". Zwykli fani mogą kupować owoce twojej pracy tylko od czasu do czasu albo mogą to zrobić tylko raz. Niemniej ich okazjonalne zakupy będą powiększały kwotę twoich dochodów – może nawet o połowę. Mimo wszystko musisz się skupiać przede wszystkim na prawdziwych fanach, bo ich entuzjazm zwiększa zainteresowanie zwykłych. **Prawdziwi fani są nie tylko bezpośrednim źródłem twoich dochodów, ale też najlepszym zespołem marketingowym mającym wpływ na zwykłych fanów.**

Fani, klienci i patroni istnieją od zawsze. Co w tym nowego? Kilka rzeczy. Choć w dawnych czasach bezpośrednie relacje z klientami były normalną rzeczą, rozwój i zalety nowoczesnego handlu detalicznego sprawiły, że w ubiegłym wieku większość twórców straciła bezpośredni kontakt ze swoimi odbiorcami. Często nawet wydawcy, studia filmowe, wytwórnie muzyczne i producenci nie posiadają tak ważnych informacji jak nazwiska klientów. Na przykład żaden nowojorski wydawca książek nie zna nazwisk najwierniejszych czytelników książek, mimo że prowadzi działalność od wielu dziesięcioleci. Dla twórców pojawienie się pośredników (zwykle było ich kilku) oznaczało konieczność zgromadzenia znacznie większej grupy odbiorców w celu odniesienia sukcesu finansowego. Jednak wraz

z narodzinami wszechobecnych systemów komunikacji bezpośredniej i płatności natychmiastowych, funkcjonujących dziś w internecie, każdy zyskał dostęp do doskonałych narzędzi pozwalających bezpośrednio oferować produkty dosłownie wszystkim ludziom na świecie. Muzyk z miasta Bend w stanie Oregon może więc sprzedać i dostarczyć piosenkę mieszkańcowi Katmandu w Nepalu równie łatwo jak nowojorska wytwórnia płytowa (a może nawet łatwiej). Ta nowa technologia umożliwia twórcom utrzymywanie relacji w taki sposób, aby klient stał się fanem, a twórca mógł otrzymywać całą kwotę należności za swoje dzieło, przez co liczba potrzebnych fanów spada.

Ta nowa możliwość zachowania przez twórcę całej należności jest już wystarczająco rewolucyjna, a kolejna innowacja technologiczna jeszcze bardziej zwiększa jej znaczenie. Fundamentalną cechą sieci typu *peer-to-peer* (takich jak internet) jest to, że najmniej znany węzeł jest oddalony tylko o jedno kliknięcie od najpopularniejszego. Inaczej mówiąc, najbardziej niedoceniana, słabo się sprzedająca książka, piosenka czy idea znajduje się o jedno kliknięcie od najlepiej się sprzedającej książki, piosenki albo idei.

Wielcy agregatorzy treści i produktów internetowych, tacy jak eBay, Amazon, Netflix itd., już dawno zauważyli, że łączna sprzedaż wszystkich mało popularnych rzeczy jest równa łącznej sprzedaży bestsellerów, a czasem nawet ją przekracza. Chris Anderson (mój następca w magazynie „Wired”) nazwał to zjawisko efektem długiego ogona ze względu na kształt rozkładu przychodów ze sprzedaży, przypominający właśnie cienką, ciągnącą się w nieskończoność linię produktów sprzedających się w liczbie kilku egzemplarzy rocznie, tworzącą długi ogon wielkiej, pionowej bestii zbudowanej z bestsellerów. Niemniej powierzchnia obszaru położonego pod „ogonową” częścią krzywej jest tak samo duża jak

powierzchnia „głowy”. Wiedząc o tym, agregatorzy mają motywację, by zachęcać klientów do wybierania rzadko kupowanych produktów. Stosują więc systemy poleceń i inne algorytmy pozwalające skierować uwagę klientów na rzadko wybierane rzeczy tworzące długi ogon. Nawet wyszukiwarki internetowe, takie jak Google, Bing i Baidu uznały, że w ich interesie jest pokazywanie internautom rzadko wybieranych wyników, ponieważ w długim ogonie też można sprzedawać reklamy. W efekcie rzeczy mało popularne zyskały na popularności.

Jeżeli mieszkasz w jednym z 2 milionów małych miast na świecie, możesz być jedyną osobą w twojej miejscowości przepadającą za death metalem, lubiącą szeptanie albo potrzebującą kołowrotka wędkarskiego dla leworęcznych. Przed powstaniem internetu nie było sposobu, by zaspokoić takie potrzeby. Byłeś osamotniony w swoich fascynacjach. Teraz jednak zadowolenie jest w zasięgu jednego kliknięcia. Bez względu na to, czym się interesujesz jako twórca, tysiąc twoich prawdziwych fanów czeka o jedno kliknięcie stąd. O ile się orientuję, nie ma takich produktów, idei ani pragnień, które nie miałyby grupy zwolenników w internecie. Wszystko, co da się wyprodukować albo o czym można pomyśleć, może zainteresować przynajmniej jedną osobę na milion, a to nisko ustawiona poprzeczka, bowiem nawet jeżeli zainteresujesz swoim dziełem tylko jedną osobę na milion, zdobędziesz 7 tysięcy zwolenników na całej planecie. To znaczy że każda rzecz interesująca dla jednej osoby na milion może mieć tysiąc prawdziwych fanów. Sztuką jest dotarcie do nich, a mówiąc dokładniej, sprawienie, by oni dotarli do ciebie.

Jednym z wielu nowych wynalazków umożliwiających pozyskiwanie prawdziwych fanów jest crowdfunding. Nakłonienie fanów, by sfinansowali prace nad twoim następnym produktem, jest przejawem geniuszu. Wszyscy na tym zyskują. Na całym świecie jest około 2000 różnych platform crowdfundingowych, a wiele z nich specjalizuje

się w konkretnych dziedzinach: zbiera pieniądze na eksperymenty naukowe; nagrywanie płyt czy kręcenie filmów dokumentalnych. Każda ma oprócz tego własne wymagania i inny model finansowania. Niektóre dopuszczają tylko pełne finansowanie projektu, inne pozwalają na częściowe; niektóre zbierają pieniądze na przedsięwzięcia o jednorazowym charakterze, inne – jak Patreon – także na długofalowe. Sympatycy Patreona mogą finansować wydawanie miesięcznika, produkcję serialu albo wynagrodzenie ulubionego artysty. Najsłynniejszą i największą platformą crowdfundingową jest Kickstarter, który zebrał do tej pory 2,5 miliarda dolarów na realizację ponad 100 tysięcy przedsięwzięć. Średnia liczba osób wspierających udane przedsięwzięcie na Kickstarterze to 290, czyli znacznie mniej niż tysiąc. To znaczy, że jeśli masz tysiąc prawdziwych fanów, z powodzeniem możesz przeprowadzić kampanię crowdfundingową, ponieważ prawdziwy fan z definicji na pewno ją wesprze. (Aczkolwiek sukces kampanii zależy od tego, o co poprosisz swoich wielbicieli).

Prawda jest taka, że dbanie o tysiąc prawdziwych fanów jest czasochłonne, czasem stresujące i nie dla każdego. Dbanie staranne (a dlaczegoż by nie robić tego starannie?) może się stać zajęciem na cały etat. W najlepszym razie będzie pochłaniającym uwagę, trudnym zajęciem dodatkowym wymagającym ciągłego rozwijania umiejętności w tym zakresie. Wielu twórców nie chce mieć do czynienia z fanami i szczerze mówiąc, nawet nie powinno. Niech lepiej malują, szyją albo tworzą muzykę i zatrudnią kogoś, kto w ich imieniu będzie dbał o najwierniejszych fanów. Jeżeli jesteś taką osobą i postanowisz powierzyć komuś opiekę nad twoimi wielbicielami, przyjęcie pomocnika zmusi cię do zmiany formuły i zwiększania liczby potrzebnych fanów, ale to mimo wszystko może być dobre rozwiązanie. Skoro już jesteśmy tak daleko, to dlaczego nie miałbyś od razu

„podzlecić” opieki nad fanami pośrednikom – wytwórni płytowej, producentowi filmów albo wydawcy i detalistom? Jeżeli to cię satysfakcjonuje, to w porządku, ale pamiętaj, że w większości przypadków oni będą sobie z tym radzili o wiele gorzej niż ty sam.

Dbanie o tysiąc prawdziwych fanów nie jest opcją wykluczającą inne. Nie musisz rezygnować z jednoczesnego podążania innymi drogami. Wielu twórców, w tym ja sam, utrzymuje bezpośrednie relacje z superfanami, a jednocześnie korzysta z pomocy mainstreamowych pośredników. Moje książki ukazywały się nakładem kilku dużych nowojorskich wydawnictw, publikowałem je sam, a także korzystałem z Kickstartera, wydając niektóre tylko dla moich najwierniejszych fanów. Sposób publikacji wybieram w zależności od treści i celu. Zawsze jednak pielęgnowanie prawdziwych fanów wzbogaca drogę, którą wybrałem.

Podsumowując: „tysiąc prawdziwych fanów” to alternatywna droga do sukcesu, inna niż gwiazdorstwo. Zamiast próbować zdobywać strome i niegościnne szczyty w postaci platynowych płyt, bestsellerów, hitów kinowych i statusu celebryty, możesz zabiegać o bezpośrednie relacje z tysiącem prawdziwych fanów. Bez względu na to, ilu oddanych wielbicieli rzeczywiście zdobędziesz, zaskarbisz sobie przy tym zainteresowanie i szacunek ludzi, którzy może nie wpadną w zauroczenie twoją twórczością, ale będą potrafili ją docenić. To wydaje się rozsądnym dążeniem. Masz też większe szanse, by osiągnąć cel.

Przemyślenia Tima

Kevin wprowadza rozróżnienie między „wyżyciem” z tego, co się robi, a zdobyciem bogactwa. To ważny punkt wyjścia do rozważań. Niemniej warto zauważyć, że te dwie rzeczy

nie wykluczają się wzajemnie. Zdobywając tysiąc prawdziwych fanów, robisz krok w stronę wypromowania wielkich hitów, wiecznych bestsellerów i zdobycia ogólnoświatowej sławy (uważaj, czego sobie życzysz). Wszystko, co wielkie, zaczyna się od czegoś małego i skoncentrowanego (zob. Peter Thiel, strona 283). Tysiąc prawdziwych fanów to pierwszy krok, bez względu na to, czy chcesz zarabiać 100 tysięcy dolarów rocznie, czy stworzyć kolejną firmę w rodzaju Ubera. Obserwowałem ten mechanizm przy wszystkich moich najszybciej się rozwijających i odnoszących największe sukcesy start-upach. Na początku są maksymalnie skupione na 100–1000 ludzi, a w razie potrzeby dzielą ich jeszcze na nisze, dostosowując do nich swój przekaz (z uwzględnieniem czynników demograficznych i geograficznych), aby docierać za jednym zamachem do takiej liczby odbiorców, którą będzie się dało opanować i której obsługa nie będzie zbyt kosztowna.

Być może się zastanawiasz, po co wyznaczać sobie cel zarobkowy na poziomie 100 tysięcy dolarów, skoro można dążyć do stworzenia przedsiębiorstwa wartego miliard dolarów. Są dwa powody. Po pierwsze, dążenie od początku do tego drugiego celu często prowadzi do zaniedbywania tysiąca najwierniejszych fanów, którzy mogą być darmową siłą marketingową ułatwiającą „pokonanie przepaści" i dostanie się do głównego nurtu. Jeśli nie stworzysz tej wiernej armii, prawdopodobnie poniesiesz porażkę. Po drugie, czy naprawdę chcesz budować wielką firmę, a później nią zarządzać? Dla większości ludzi to wcale nie jest przyjemność, tylko wyniszczająca harówka. Owszem, są zawodowi dyrektorzy potrafiący się w tym połapać i uwielbiający jazdę na tym rollercoasterze, ale to wyjątki. Przeczytaj książkę *Small Giants* Bo Burlinghama. Znajdziesz w niej fantastyczne przykłady firm, które postanowiły być najlepsze w swojej dziedzinie, a nie największe.

Poza tym, jak zauważył Kevin, liczba twoich prawdziwych fanów może w rzeczywistości być mniejsza niż tysiąc, szczególnie jeśli oferujesz treści atrakcyjne dla niewielkiej, ale zamożnej grupy odbiorców oraz szukasz pośrednich możliwości zwiększania dochodów, takich jak płatne wystąpienia, okazje inwestycyjne albo usługi doradcze. Mogą one być znacznie bardziej lukratywne niż reklama, wolne datki na wsparcie twojej działalności i inne tego typu źródła.

Metoda tysiąca prawdziwych fanów spotyka się ze szczególnie silną krytyką na przykład ze strony muzyków, którzy mówią: „Nie mogę sprzedać płyty za więcej niż 10 dolarów, a nagrywam tylko jedną rocznie. To daje 10 tysięcy dolarów, a z tego nie wyżyję. Ta metoda nie działa". Wielu autorów książek wysuwa podobne argumenty, ale są one błędne. Pamiętaj, że prawdziwy fan kupi wszystko, co mu zaoferujesz. Jeżeli nie będzie chciał zapłacić więcej niż 10 dolarów, będzie to znaczyło, że się nie postarałeś, nie znalazłeś tysiąca prawdziwych fanów i nie zadbałeś o nich. Jeżeli zaś masz takich wielbicieli, twoim obowiązkiem jest poszukiwanie (i testowanie) droższych, bardziej wartościowych propozycji wychodzących poza schemat 10 dolarów za płytę. Nie daj się zamknąć w modelu cenowym panujących na rynku gigantów. W 2015 roku zespół WuTang Clan sprzedał na aukcji jedną płytę w unikalnym, ręcznie zdobionym pudełku wykonanym ze srebra i niklu przez brytyjsko-marokańskiego artystę o imieniu Yahya. Cena albumu sięgnęła 2 milionów dolarów. Między 10 dolarami a 2 milionami dolarów mieści się dość dużo różnych opcji. Zapoznaj się z moim modelem zakładającym rozdawanie treści za darmo lub oferowanie ich w superluksusowej formie, opisanym na stronie 348. Dzięki niemu zyskałem całkowitą swobodę twórczą i finansową.

Nie musisz poświęcać integralności swojej sztuki dla godziwego dochodu. Musisz tylko zapewnić ludziom odpowiednie doznania i właściwie je wycenić.

Nie wiesz, ile pieniędzy żądać? Być może powinieneś obliczyć swój pożądany miesięczny przychód pozwalający na prowadzenie wymarzonego życia i potraktować go jako punkt wyjścia. Przykłady i prosty arkusz kalkulacyjny do wykonania obliczeń znajdziesz pod adresem fourhourworkweek.com/tmi.

ROZBRAJANIE KICKSTARTERA

Jak zebrać 100 tysięcy dolarów w 10 dni?

Autorem poniższego tekstu jest Mike Del Ponte, jeden z założycieli firmy Soma – start-upu, którego jestem doradcą (FB/IG/TW: @somawater, drinksoma.com). Zebrał 100 tysięcy dolarów na Kickstarterze w ciągu 10 dni, a ja poprosiłem go, żeby podzielił się z moimi czytelnikami swoimi najlepszymi narzędziami i sztuczkami, żeby mogli powtórzyć jego sukces.

Zwróć uwagę, że skrót „WA" odnosi się do wirtualnych asystentów, których Mike znajduje za pośrednictwem serwisów Upwork i Zirtual.

Oddaję głos Mike'owi

Ile razy marzyłeś o wprowadzeniu na rynek nowego produktu, żeby ostatecznie porzucić swoje marzenie?

Nie mam pieniędzy nawet na rozpoczęcie działalności! A co będzie, jeśli pomysł nie chwyci?

W przeszłości takie wymówki rzeczywiście brzmiały sensownie, ponieważ wprowadzenie na rynek nowego produktu może być niewiarygodnie kosztowne. Często trzeba stworzyć prototyp, zbudować wersję ostateczną produktu i mieć nadzieję, że świat się dowie, co sprzedajesz. Jeżeli nie, możesz skończyć z magazynem pełnym długów: niesprzedawalnych zapasów.

Dziś są dostępne nowe rozwiązania. Platformy crowdfundingowe takie jak **Kickstarter** i **Indiegogo** umożliwiają wprowadzanie (testowanie) nowych produktów przed rozpoczęciem produkcji, co znacznie zmniejsza ryzyko. Jeżeli ludziom spodoba się to, co proponujesz, mogą wyłożyć tysiące, a nawet miliony dolarów na realizację twojego marzenia. W najgorszym wypadku po prostu przetestujesz produkt, nie inwestując w niego zbyt dużo czasu ani pieniędzy.

Niemniej planowanie i prowadzenie kampanii na Kickstarterze często odbywa się w zbyt chaotyczny sposób.

Przygotowując się do naszej kampanii, nie chcieliśmy nic zostawiać przypadkowi, więc zaczęliśmy od przeprowadzenia wywiadów z 15 najlepiej zarabiającymi przedsiębiorcami z Kickstartera.

Współpracowałem z firmami zajmującymi się PR, które pobierają po 20 tysięcy dolarów miesięcznie za swoje usługi, i przez 3 miesiące planowałem kampanię. Jeśli skorzystasz z moich rad wynikających z tego, czego się nauczyliśmy, będziesz miał większe szanse na osiągnięcie lepszych wyników bez wydawania własnych pieniędzy.

Korzystając z pomocy wirtualnych asystentów, technik „hakowania wzrostu” oraz zasad opisanych w książkach Tima, zdołaliśmy zebrać ponad 100 tysięcy dolarów w ciągu mniej niż 10 dni. Po osiągnięciu celu kampanii na 30 dni przed jej końcem mogliśmy sobie pozwolić na wypoczynek.

Oto kilka nieoczywistych sztuczek, których się nauczyliśmy:

Znajdź minimalną skuteczną dawkę ruchu na Kickstarterze

Jeżeli chcesz zebrać dużo pieniędzy na Kickstarterze, musisz przyciągnąć dużo osób do swojego projektu.

Powinni to być potencjalni sponsorzy twojego przedsięwzięcia. Przyjmując koncepcję minimalnej skutecznej dawki (z *4-godzinnego ciała*), wiedzieliśmy, że musimy zidentyfikować najlepsze źródła ruchu i skupić się na nich.

Mój przyjaciel Clay Hebert jest specjalistą od korzystania z Kickstartera. Jedną z rzeczy, których mnie nauczył, jest śledzenie ruchu na bit.ly. Jest to usługa skracania linków, z której korzystają miliony ludzi [...] i Kickstarter. Jeżeli dopiszesz + na końcu adresu z bit.ly, zobaczysz dane statystyczne dotyczące tego linku. Na przykład: tutaj znajdziesz statystyki dotyczące skróconego linku wygenerowanego przez Kickstartera dla naszej kampanii: http://kck.st/VjAFva+

[**TF:** Padniesz z wrażenia, kiedy to zobaczysz. Wejdź na dowolny projekt na Kickstarterze, kliknij „Share" i wybierz sieć społecznościową, np. Twitter. Pojawi się gotowy tweet ze skróconym linkiem. Skopiuj ten link i wklej go do paska adresowego nowej karty przeglądarki, dodając + na końcu, a następnie naciśnij enter. *Voilà*!]

Aby znaleźć najlepsze źródła poleceń, daliśmy naszej WA listę zrealizowanych na Kickstarterze projektów podobnych do naszego i poprosiliśmy o sporządzenie listy osób polecających każdy z nich. Dysponując tymi danymi, postanowiliśmy skupić uwagę na dwóch celach:

1. Zainteresowaniu naszą kampanią autorów odpowiednich blogów.
2. Uruchomieniu naszych sieci kontaktów w celu wywołania zainteresowania kampanią na Facebooku, Twitterze i w poczcie elektronicznej.

Wiedzieliśmy, że jeśli to zrobimy, znajdziemy się w sekcji najpopularniejszych projektów na Kickstarterze i wzrośnie prawdopodobieństwo, że ludzie przeglądający ten serwis znajdą i wesprą naszą kampanię.

Znajdź odpowiednich blogerów za pomocą wyszukiwarki obrazów Google

Zacznij od sprawdzenia, kto pisał o kampaniach podobnych do twojej. Możesz to zrobić, używając wyszukiwarki obrazów Google. Jeżeli przeciągniesz obraz do paska zapytań na stronie images.google.com, zobaczysz wszystkie strony, na których ten obraz był kiedykolwiek zamieszczony. Nieźle, co?

Poniżej znajduje się lista czynności, które będzie musiał wykonać twój WA.

- Znaleźć na Kickstarterze 10 kampanii podobnych do twojej i w przypadku każdej z nich:
  - Kliknąć prawym przyciskiem myszy i zapisać na pulpicie 2–3 obrazy.
  - Przeciągnąć każdy z nich do paska zapytań w wyszukiwarce obrazów Google.
  - Przejrzeć blogi pojawiające się na liście wyników i sprawdzić, autorzy których mogą być zainteresowani twoim przedsięwzięciem.
- Wypełnić następujące pola w arkuszu „Lista mediów”, który utworzysz: publikacja, URL, imię i nazwisko autora, linki do adekwatnych postów tego autora.
- Masz teraz dane dziesiątek blogerów, którzy mogą być zainteresowani twoją kampanią, uporządkowane w jednym arkuszu. Twój WA może znaleźć więcej stron podobnych do już odnalezionych, przeszukując stronę SimilarSites.com.

Sprawdź ruch na różnych blogach, korzystając ze strony SimilarWeb.com albo Alexa.com

Większy nie zawsze znaczy lepszy, ale warto wiedzieć, ile osób czyta wytypowane blogi. Niech twój WA sprawdzi, ile osób odwiedza co miesiąc każdy z nich, i dopisze te informacje do arkusza.

TF: Ja używam w tym celu rozszerzenia przeglądarki Chrome o nazwie SimilarWeb.

Zidentyfikuj relacje na Facebooku

To może być najważniejsza część twoich wysiłków w zakresie PR. W naszym przypadku 8 na 10 wartościowych postów na blogach było wynikiem istniejących wcześniej relacji. Kiedy zwracaliśmy się do blogerów, z którymi nie łączyła nas żadna relacja, odpowiadało mniej niż 1%. Wśród tych, którym nas polecono, odsetek wynosił 50%.

Jak identyfikować relacje? Za pomocą Facebooka. Poproś WA o zalogowanie się na twój profil facebookowy, wyszukanie blogerów na twojej liście obserwowanych mediów oraz dodanie wspólnych znajomych do twojego arkusza. Możesz też przeszukać serwisy dla profesjonalistów, takie jak LinkedIn.

Używaj właściwych narzędzi

TextExpander umożliwia wklejenie dowolnej zapisanej wiadomości – bez względu na to, czy będzie to numer telefonu, czy dwustronicowy e-mail – do każdego dokumentu albo pola tekstowego za pomocą wpisania skrótu. To bardzo pomocne przy wykonywaniu powtarzalnych czynności. Ta obowiązkowa aplikacja

pozwoliła nam zaoszczędzić godzinę lub dwie dziennie na pisaniu na klawiaturze.

Jednym z narzędzi, których nie używaliśmy, choć powinniśmy, jest **Boomerang**, wtyczka do Gmaila umożliwiająca planowanie wysyłania wiadomości. Napisaliśmy e-maile do wszystkich popierających nas osób i wtajemniczonych znajomych, używając TextExpandera, a następnie indywidualizując każdą wiadomość. Robiliśmy to w dniu rozpoczęcia naszej kampanii. Powinniśmy jednak napisać je kilka dni wcześniej i zaplanować ich wysłanie w momencie startu kampanii na pomocą Boomeranga. Dzięki temu mielibyśmy znacznie mniej pracy w tym ważnym dniu.

TF: 10 dodatkowych, cennych wskazówek oraz kilka wzorów e-maili użytych przez Somę w czasie zabiegania o wsparcie kampanii i w dniu jej rozpoczęcia (korzystając z nich, zaoszczędzisz ponad 100 godzin pracy) znajdziesz pod adresem **fourhourworkweek.com/kickstarter**.

Od czasu do czasu dobry pomysł przychodzi do głowy jako pierwszy, jeśli masz dużo szczęścia. Zwykle jednak przychodzi dopiero w ślad za wieloma złymi.

ALEX BLUMBERG

Alex Blumberg (TW: @abexlumberg, gimletmedia.com) jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym firmy Gimlet Media, produkującej takie popularne podcasty jak *Reply All*, *StartUp*, *Mystery Show* i wiele innych. Jest wielokrotnie nagradzanym dziennikarzem radiowym. Zanim założył Gimlet, był producentem programu *This American Life* i współtwórcą *Planet Money*. Gościł w moim podcaście dwukrotnie: za pierwszym razem przeprowadziłem z nim wywiad, a za drugim poprosiłem o zaprezentowanie fragmentu jego 21-częściowego kursu z serwisu CreativeLife, zatytułowanego *Power Your Podcast with Storytelling*.

Dlaczego facet nagrywający i opowiadający historie znalazł się w części „Bogactwo”? Pamiętasz, co napisałem w sekcji „Jak korzystać z tej książki (strona 22)? Pytania są twoimi kilofami. Dobre pytania pozwalają dotrzeć do ludzi, otworzyć nowe drzwi i znaleźć nowe możliwości.

Duchowe zwierzę: wydra

RADA OGÓLNA – ZADAJ GŁUPIE PYTANIE, KTÓREGO INNI BY UNIKALI

„Często u podłoża historii leży bardzo podstawowe, bardzo głupie pytanie, którego nikt nie zadaje. Punktem wyjścia do jednej z najważniejszych audycji, które kiedykolwiek zrobiłem, *The Giant Pool of Money*, było właśnie takie głupie pytanie: »Dlaczego banki udzielają kredytów ludziom, którzy nie mogą ich spłacić?«. **Zadanie odpowiedniego głupiego pytania bywa często najmądrzejszą rzeczą, jaką możesz zrobić**”.

(Również Malcolm Gladwell wspomina o tym na stronie 660).

RADA SZCZEGÓŁOWA – ZADAWAJ ODPOWIEDNIE PYTANIA I PODSUWAJ WSKAZÓWKI

Według Aleksa głównym składnikiem dobrej „taśmy” (wywiadu) muszą być opowieści, a nie pozbawione wyrazu odpowiedzi „tak” i „nie” na mechanicznie zadawane pytania. W jaki sposób Alex wywołuje coś, co nazywa „momentami autentycznych emocji”? Jak skłonić ludzi do opowiadania historii? Posługiwania się humorem? Jak sprawić, by ich wypowiedzi zapadały w pamięć i nie były abstrakcyjne ani uogólnione? Alex poświęcił ponad 20 lat na rozmyślanie o tym i testowanie różnych metod.

Na ogół stara się poruszyć trzy tematy: uwarunkowania (np. gdzie, kiedy, kto, co), emocje i szczegóły. Poniżej przytaczam kilka zagajeń, których używa i które zapożyczyłem od niego. Zwróć uwagę, że takie polecenia są czasem skuteczniejsze od pytań.

Zagajenia skłaniające do opowiadania historii (większość osób przeprowadzających wywiady słabo sobie z tym radzi)

„Opowiedz mi o chwili, w której…”
„Opowiedz mi o dniu [chwili lub czasie], w którym…”
„Opowiedz mi o tym… [jak trafiłeś na studia X, jak spotkałeś kogoś itd.]”
„Opowiedz mi o dniu, w którym zrozumiałeś, że…”
„Jak doszedłeś do tego, że…?”
„Opisz rozmowę, podczas której…”

TF: Często używam tego ostatniego zdania w rozmowie z ludźmi, którzy w jakimś punkcie swojego życia rozważali porzucenie pracy i założenie własnej firmy. Mówię: „Opisz rozmowę, podczas której pierwszy raz powiedziałeś żonie/powiedziałaś mężowi, że chcesz zrezygnować z lukratywnej kariery w X i założyć firmę”. Jeszcze się nie zdarzyło, żebym po tym zagajeniu nie usłyszał dobrej historii.

Pytania uzupełniające po wychwyceniu jakiejś ciekawej wzmianki w wypowiedzi gościa

„Jak się po tym poczułeś?”
„Co z tym zrobiłeś?”.

TF: Często mówię: „Opowiedz o tym bardziej szczegółowo” albo „Jakie wnioski z tego wyciągnąłeś?”

Przynęty ogólnego zastosowania

„Co powiedziałby dzisiejszy ty staremu tobie, gdyby się spotkali?”
„Wydajesz się bardzo pewny siebie. Czy zawsze taki byłeś?”
„Jak opisałbyś toczącą się w twojej głowie dyskusję na temat X [decyzji, którą trzeba podjąć, albo jakiegoś zdarzenia]?”

TF: Często parafrazuję to ostatnie pytanie, mówiąc na przykład: „Co się dzieje w twojej głowie, kiedy robisz X [albo: kiedy zdarza ci się Y]? Co sobie wtedy mówisz?”.

NIEKTÓRE Z NARZĘDZI ALEKSA

Nagrywanie w terenie

Mikrofon typu shotgun Audio-Technica AT8035;
Rejestrator dźwięku TASCAM DR-100mkII;
Słuchawki Sony MDR-7506;
Kable XLR.

Oprogramowanie

Avid Pro Tools do montażu;
Chartbeat do analityki.

MÓJ SPRZĘT DO NAGRYWANIA PODCASTÓW

Ponieważ często jestem pytany o to, jakiego sprzętu używam do nagrywania i montowania audycji, a uważam, że każdy powinien przynajmniej raz w życiu spróbować zrobić podcast, żeby się czegoś nauczyć, ten rozdział zawiera stosowne wyjaśnienia.

Nagrywanie dźwięku może być nieskończenie skomplikowanym przedsięwzięciem, ale warto mimo to zadbać o prostotę. Jak mówi Morgan Spurlock (strona 272), „kiedy spełniasz swoją zachciankę, jej czar pryska". Sugeruję, żeby zacząć od nagrywania wywiadów telefonicznych prowadzonych przez serwis Skype. W ten sposób można bardzo tanio sprawdzić swoje umiejętności i trochę oszukiwać: spoglądać na kartkę z pytaniami i zaglądać do notatek i materiałów zapisanych w aplikacji Evernote albo w innym programie. To zdejmuje z prowadzącego dużą część presji. Wywiad osobisty trudniej umówić i trudniej dobrze przeprowadzić, za to łatwiej popsuć technicznie.

Poniżej opisuję moją „minimalną skuteczną dawkę" sprzętu potrzebnego do produkcji podcastów, które nie zostaną wyśmiane w internecie. Przez cały czas używam wszystkich opisanych narzędzi. Linki do wszystkich znajdziesz pod adresem fourhourworkweek.com/podcastgear.

Wywiady osobiste

- **Przenośny 6-ścieżkowy rejestrator dźwięku Zoom H6.** Nagrywając wywiady osobiste, używam rejestratora H6 wyposażonego w prosty mikrofon sceniczny (patrz niżej). Lepiej się nadaje do nagrywania rozmów 2–4 osób niż starszy model H4n. Wskazówka profesjonalisty: ZAWSZE wkładaj do urządzenia nowe baterie przed każdym ważnym wywiadem. Dźwięk sprawdzam za pomocą zwykłych słuchawek dokanałowych.
- **Kardioidalny mikrofon wokalny Shure SM58-LC.** Dziękuję Bryanowi Callenowi (strona 564) za pokazanie mi go. Wypróbowałem sam nie wiem ile wymyślnych mikrofonów przypinanych, wysięgnikowych i innych. Biorąc pod uwagę cenę, przy nagrywaniu podcastów nic nie przebije staroświeckiego mikrofonu scenicznego. Możesz nim rzucić o ścianę i nic mu się nie stanie. Niektórzy trzymają je w uchwytach, ale ja tego nie robię. Wolę, żeby moi goście trzymali je sami, gdyż wtedy się od nich nie odsuwają. Poziom dźwięku jest przez to bardziej wyrównany, co ułatwia postprodukcję.
- **Kabel XLR z trzema bolcami (3 metry).** Podłączam nim mikrofon Shure SM58-LC do rejestratora Zoom H6. Nie oszczędzaj na kablach. Z mojego ograniczonego doświadczenia wynika, że jeśli coś ma nawalić (i ujawnić się dopiero, kiedy będzie za późno), będzie to luźna wtyczka na kablu.
- **Pakiet 5 sztuk piankowych osłon przeciwwiatrowych na mikrofon, np. Bluecell.** Zmniejsza ilość słyszalnych trzasków, gwizdów i innych dźwięków nagranych razem z ludzkim głosem oraz poziom szumu otoczenia i wycia wiatru. Marka nie ma większego znaczenia.

Wywiady telefoniczne i prowadzone przez Skype'a

- **Ecamm Call Recorder for Skype.** To oprogramowanie do nagrywania rozmów prowadzonych przez Skype'a. Żaden program tego typu nie rzucił mnie na kolana, ale ten nadaje się do użytku. Używałem go do rejestrowania ponad połowy moich wywiadów. Zencastr także ma dobre recenzje, ale czasem wymaga dużej ilości miejsca na dysku komputera osoby, z którą prowadzisz wywiad.
- **Kardioidalny mikrofon dynamiczny Audio-Technica ATR2100-USB ze złączem USB i XLR.** To jeden z moich ulubionych mikrofonów podróżnych do nagrywania wywiadów telefonicznych. Można go także używać do nagrywania wprowadzeń, tekstów sponsorskich itd. za pomocą programu QuickTime. Często zamawiam ten mikrofon ze sklepu Amazon Prime z dostawą do domu osoby, z którą mam przeprowadzić wywiad, jeśli nie ma ona własnego mikrofonu. Stosunek jakości do ceny jest bowiem nie do pobicia. Nie zapomnij o użyciu piankowej osłony przeciwwiatrowej.
- **Yellowtec iXm.** Używam tego mikrofonu do nagrywania pilnych materiałów w podróży i wprowadzeń podczas postprodukcji. To zdumiewająco uniwersalny sprzęt, umożliwiający nagrywanie za pomocą rejestratora Zoom albo laptopa. Automatycznie koryguje poziom dźwięku i szczerze mówiąc, daje najlepszą jakość nagrań ze wszystkich mikrofonów, które mam. Nagrywam za jego pomocą wprowadzenia („Witajcie w kolejnym odcinku *The Tim Ferriss Show*…") i teksty sponsorskie. Kiedy wyruszam w podróż i przewiduję, że być może będę potrzebował mikrofonu, wkładam go do plecaka. Ten mały łobuz

niemało kosztuje, ale gwarantuje pierwszorzędną jakość i wygodę.

Postprodukcja i montaż

- **Cokolwiek.** Jakieś 20–30 odcinków zmontowałem przy użyciu programu GarageBand, chociaż go nie lubię. Dlaczego? Ponieważ mogłem szybko się nauczyć jego obsługi i zmuszał mnie do zachowania jak najprostszego formatu podcastu. Wymyślne głupoty są poza zasięgiem takiego luddysty jak ja, więc potrzebowałem pozytywnego ograniczenia także w postaci oprogramowania. Jeżeli podczas montowania pierwszych trzech odcinków stwierdzisz, że GarageBand jest dla ciebie zbyt amatorskim narzędziem, założę się, że skończysz karierę na pięciu odcinkach. Większość początkujących twórców podcastów poddaje się, ponieważ sprzęt i montaż są dla nich zbyt skomplikowane. Podobnie jak Joe Rogan, postanowiłem nagrywać i publikować całe rozmowy (a nie tylko wybrane fragmenty), żeby zminimalizować ilość pracy przy postprodukcji.
- **Dbaj o prostotę.** Oto kilka programów używanych przez znajomych montażystów i inżynierów dźwięku: Audacity (darmowy), Ableton, Sound Studio i Hindenburg. Gdybym miał się nauczyć nowego programu do montowania dźwięku, prawdopodobnie wybrałbym Hindenburga.
- **Auphonic.** Często używam Auphonic.com do wykończenia i wygładzenia nagrania po zmontowaniu go za pomocą wyżej wymienionych narzędzi. To internetowe narzędzie do masteringu nagrań,

umożliwiające podniesienie ogólnej jakości dźwięku podcastu.

NARZĘDZIA, KTÓRYCH NIE UŻYWAM

Do tej pory nigdy nie używałem przedwzmacniaczy, mikserów ani innych tego typu urządzeń. Poprawa jakości byłaby minimalna i nie uzasadniałaby wzrostu złożoności całego procesu, konieczności taszczenia dodatkowego bagażu i zwiększenia ryzyka awarii.

ED CATMULL

Ed Catmull (TW: @edcatmull, pixar.com) założył wytwórnię filmową Pixar Animation Studios razem ze Steve'em Jobsem i Johnem Lasseterem. Obecnie jest prezesem Pixara i Walt Disney Animation Studios. Ed dostał pięć Oscarów i jako informatyk przyczynił się do wprowadzenia wielu ważnych innowacji w dziedzinie grafiki komputerowej. Jest autorem książki *Kreatywność S.A.*, uznanej przez magazyn „Forbes" za „prawdopodobnie najlepszą rzecz o biznesie, jaką kiedykolwiek napisano".

MAŁO ZNANY FAKT

W 1995 roku – ostatnim roku publikacji historyjek o Calvinie i Hobbesie – kupiłem moje pierwsze akcje, właśnie studia Pixar.

WSZYSCY ZACZYNAMY OD NIEPOWODZENIA

„Musieliśmy [zaczynać wszystko od nowa] z *Toy Story 2*. Musieliśmy to zrobić z *Ratatujem* [...] [ponieważ] wszystkie nasze filmy na początku są do chrzanu".

TIM: „Dlaczego tak mówisz? Czy wersja początkowa naprawdę jest tak słaba?"

ED: „Ludzie błędnie sobie wyobrażają, że [na początku] nowy film jest po prostu niedopracowaną wersją gotowego, podczas gdy w rzeczywistości ostateczna wersja nie ma nic wspólnego z tym, od czego zaczynaliśmy. Przekonaliśmy się, że pierwsza wersja zawsze jest do chrzanu. Nie mówię tego przez skromność. Naprawdę są do niczego".

O NIEWIARYGODNYM ZMYŚLE STRATEGICZNYM I UMIEJĘTNOŚCI PRZEWIDYWANIA STEVE'A JOBSA

„Weszliśmy na giełdę tydzień po premierze [*Toy Story*]. [...] Steve Jobs uważał, że jeśli mamy to zrobić – a miał swoje powody, z którymi nie do końca się zgadzaliśmy, mówiąc szczerze – to właśnie po wejściu filmu na ekrany, żeby ludzie widzieli, że w gruncie rzeczy narodziła się nowa forma sztuki i warto w nią zainwestować. [...]"

TIM: „Nie mogę o to nie zapytać. Jakie były te powody wejścia na giełdę, z którymi nie wszyscy się zgadzali?”

ED: „Robiliśmy pierwszy film. Ponieważ większość z nas nigdy nie miała do czynienia z taką sytuacją i nie wiedzieliśmy, czego się spodziewać, obawialiśmy się, że przygotowania do wejścia na giełdę będą nas bardzo rozpraszać. [...] Przeważał pogląd, że trzeba najpierw zrobić parę filmów, dowieść swojej wartości i zdobyć doświadczenie, a dopiero potem iść na giełdę, ale Steve rozumował inaczej. Stwierdził, że mamy kontrakt z Disneyem na trzy filmy. Warunki finansowe [podział zysku] były dobre jak na naszą ówczesną pozycję, ale gdybyśmy stali się prężną firmą odnoszącą sukcesy, nasz udział byłby nieproporcjonalnie mały.

Steve chciał więc renegocjować umowę, a wszyscy mieliśmy bardzo dobre relacje z Disneyem. Steve twierdził jednak, że jeśli po trzech latach nasze drogi się rozejdą, staniemy się najgorszym koszmarem Disneya, ponieważ będziemy wykarmionym przez niego potężnym konkurentem. [...] Nie mieliśmy jeszcze na koncie żadnego sukcesu i nie mogliśmy wiedzieć, jak potoczą się nasze losy. Steve przewidywał to jednak, ponieważ wierzył, że film będzie przebojem.

Powiedział więc: »Będzie tak, że kiedy tylko film się ukaże, Michael Elsner zrozumie, że pomógł stworzyć konkurencję dla swojej firmy i będzie chciał renegocjować kontrakt, a jeśli mamy go renegocjować, to będziemy chcieli równego podziału zysków«.

Muszę zaznaczyć, że to był już inny Steve niż kilka lat wcześniej, gdy grał brawurowo i chciał mieć wszystko tylko dla siebie. Doszedł już do punktu, w którym wiedział, że to nie jest dobra strategia. Dobrą strategią jest partnerstwo na równych zasadach. Daje dobrą pozycję. To najlepsza droga. Ale kiedy dzielimy zyski po połowie, musimy też wyłożyć połowę pieniędzy na produkcję. No i właśnie – Pixar nie miał wtedy pieniędzy”.

TIM: „Racja. Potrzebowaliście funduszy”.

ED: „Potrzebowaliśmy funduszy. Wejście na giełdę mogło nam zapewnić odpowiedni poziom finansowania. Potem mogliśmy renegocjować kontrakt i doprowadzić do równego podziału zysków. Film wszedł na ekrany i po kilku miesiącach Michael Eisner zadzwonił do Steve'a z propozycją renegocjacji. Steve powiedział: »W porządku, chcemy równego podziału zysków«. Wszystko potoczyło się dokładnie tak, jak przewidział. Dla mnie było to coś zdumiewającego. Jego słowa sprawdziły się co do joty".

JEŻELI NIE MOŻESZ CZEGOŚ PRZECZYTAĆ, SPRÓBUJ TEGO POSŁUCHAĆ

„Mój mózg pracuje inaczej niż u innych ludzi. Okazuje się, że nie mogę czytać poezji. [...] Kiedy próbuję, mój umysł wyłącza się po kilku sekundach.

To wyszło na jaw, kiedy pojawił się nowy przekład *Iliady*, napisany przez Roberta Faglesa. To utwór wierszowany. Nie mogłem go przeczytać. Pewna znajoma powiedziała mi przy kolacji, żebym spróbował posłuchać. Kupiłem nagranie, wysłuchałem i byłem oczarowany. Zaskoczyło mnie to, że ta historia sprzed 2800 lat mogła zostać przekazana ustnie z innej kultury i z innego języka do naszej kultury, anglosaskiej. Oczywiście została stworzona z myślą o przekazie ustnym, ponieważ jest w niej rytm".

ULUBIONE WYKŁADY TEACHING COMPANY

Ed przez kilka lat słuchał codziennie wykładów Teaching Company, dojeżdżając do pracy:

„Mieli wykłady o ekonomii, Szekspirze i tak dalej. Największy wpływ miał na mnie cykl o historii powszechnej. [...] Muszę

przyznać, że największe wrażenie zrobił na mnie ten o czasach króla Henryka VIII, o **Tudorach i Stuartach**. Tak mi się podobał, że kiedy się skończył, zacząłem go słuchać od nowa".

ABY ZOSTAĆ ARTYSTĄ, NAUCZ SIĘ PATRZEĆ

Ed chciał się zajmować animacją już w szkole średniej i był świetnym rysownikiem. Na początku studiów nie widział jednak dla siebie możliwości osiągnięcia poziomu potrzebnego do przebicia się do studia Disneya, więc przerzucił się na fizykę. Wiele osób uważa, że to absurdalne i że te dwie dziedziny się ze sobą nie łączą. Ed się nie zgadza:

„Większość ludzi do dzisiaj sądzi, że sztuka i fizyka radykalnie się od siebie różnią. Chcę jednak zaproponować inny sposób spojrzenia na to zagadnienie. Uważam, że wiele osób pada ofiarą błędnego rozumienia sztuki. Myślą, że sztuka polega na uczeniu się rysowania albo innego sposobu autoekspresji. **Tymczasem artyści przede wszystkim uczą się patrzeć**".

MEDYTACJA

Ed uprawia medytację vipassana przez 30–60 minut dziennie. Zaczął to robić po wizycie w ośrodku Symbol of Man, pielęgnującym tradycję tybetańską.

* Najczęściej darowana lub polecana książka?

„Niektóre książki dla dzieci rzeczywiście dawałem w prezencie kilka razy, na przykład *One Monster After Another* Mercera Mayera. Uwielbiam tę książkę".

TRACY DINUNZIO

Tracy DiNunzio (TW: @TracyDiNunzio, tradesy.com) jest niemożliwa. Jest założycielką i szefową firmy Tradesy, która wystartowała jak rakieta. Tracy zebrała 75 milionów dolarów od takich inwestorów jak Richard Branson, Kleiner Perkins i niżej podpisany, a w zarządzie zasiadają takie sławy jak John Doerr. Misją Tradesy jest wycenianie wszystkiego, co ludzie posiadają. Motto firmy brzmi: „Wymień zawartość szafy na pieniądze”.

Duchowe zwierzę: pszczoła

„KIEDY NARZEKASZ, NIKT NIE CHCE CI POMÓC”.

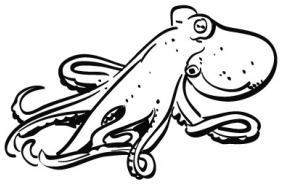
„Urodziłam się z rozszczepem kręgosłupa – wrodzoną wadą rozwojową polegającą na tym, że kręgi nie formują się wokół rdzenia kręgowego. Prawdopodobną przyczyną był kontakt mojego taty z substancją o nazwie Agent Orange podczas wojny w Wietnamie. […] Podczas rekonwalescencji po kolejnych operacjach dużo malowałam i musiałam używać ciekawych technik, takich jak malowanie na leżąco na podłodze, bo nie mogłam stać. [Wybraną strategią radzenia sobie z tym] było dla mnie narzekanie i popadanie w rozgoryczenie. Nie działało. Było jeszcze gorzej. […] Stephen Hawking powiedział najlepsze zdanie na ten temat, a ma coś do powiedzenia w tej kwestii. […] Ma większe prawo do narzekania niż ktokolwiek inny. Powiedział: **»Kiedy narzekasz, nikt nie chce ci pomóc«** i to jest najprostsza rzecz, w dodatku szczerze wyrażona. Tylko on może to powiedzieć tak brutalnie, ale to prawda. **Jeżeli przez cały czas skupiasz się tylko na tym, co poszło źle, i tylko o tym rozmawiasz z ludźmi, których znasz, nie stajesz się dla nich źródłem inspiracji i wzrostu, tylko przyczyniasz się do destrukcji.** To rodzi jeszcze większą destrukcyjność.

Ponieważ myślałam o tym, jak bardzo mnie boli, i ciągle mówiłam o tym bólu, zaczęłam iść w złą stronę w życiu. W pewnym momencie, chyba gdzieś w 2006 albo 2007 roku, postanowiłam przejść na »dietę bez narzekania«. Postanowiłam, że nie tylko nie będę mówiła nic negatywnego na temat mojej sytuacji, ale też nie pozwolę sobie nawet myśleć o niej w ten sposób. […] Długo to trwało i nie zawsze byłam konsekwentna, ale […] pozbycie się tych myśli pomogło mi skierować własne życie na lepszy tor i nie koncentrowałam się już tak obsesyjnie na tym, co mi się nie udawało, […] a poza tym nie odczuwałam już bólu tak intensywnie, co dało mi poczucie wolności, które jest bardzo potrzebne, kiedy chcesz coś zrobić”.

WYBIERZ ODPOWIEDNIĄ WIDOWNIĘ, PRZED KTÓRĄ SIĘ ZBŁAŹNISZ

„Każdemu, kto chce zabiegać o wsparcie inwestorów, radzę, żeby na pierwsze 10 spotkań umówił się z ludźmi, z którymi nie chce tak naprawdę robić interesów, ponieważ prawdopodobnie na początku się zbłaźni. W każdym razie ja kompromitowałam się dość długo”.

TF: Nawet Jerry Seinfeld nie zawsze trafia z nowym materiałem (obejrzyj film dokumentalny *Comedian*), więc testuje go na mało ważnych występach przed niewielką publicznością. Firma Nike wypróbowuje wiele nowych produktów i kampanii w takich krajach jak Nowa Zelandia, zanim wprowadzi je na duży amerykański rynek. Kiedy próbowałem zainteresować nowojorskich wydawców *4-godzinnym tygodniem pracy*, odesłano mnie z kwitkiem 27 razy. Na szczęście często potrzebujesz tylko jednego wydawcy, jednego inwestora wiodącego, jednego czynnika X. Na spotkania z tymi, na których ci zależy, umawiaj się dopiero po pierwszych 10 prezentacjach.



PHIL LIBIN

Phil Libin (TW: @plibin, evernote.com) jest współzałożycielem i prezesem firmy Evernote. Ma ona około 150 milionów użytkowników, a ja sam korzystam z jej usług przynajmniej 10 razy dziennie. To moja zewnętrzna pamięć umożliwiająca rejestrowanie informacji i zapisywanie dokumentów, artykułów, list oraz innych ważnych rzeczy. W Evernote zapisałem wszystkie informacje zebrane podczas pracy nad tą książką. Phil jest także dyrektorem zarządzającym General Catalyst, funduszu venture capital inwestującego w takie firmy jak Airbnb, Snapchat, Stripe i Warby Parker. Lista mentorów Phila zwaliła mnie z nóg, o czym świadczy ten profil.

Duchowe zwierzę: ośmiornica

* O kim myślisz, gdy słyszysz słowo „sukces”?

„Raczej o czym. Pierwszą rzeczą, która przychodzi mi na myśl, jest iPhone. […] Zwykle nie myślę o ludziach, kiedy słyszę słowo »sukces«. […] Wiele osób na niego zasługuje ze względu na ogromną inteligencję, zainteresowania i ciężką pracę, ale po prostu brakuje im szczęścia”.

* Film dokumentalny, który trzeba obejrzeć

Szin Bet. Strażnicy Izraela (2012) zawiera wywiady ze wszystkimi żyjącymi szefami Szin Bet, izraelskiej agencji bezpieczeństwa, którzy opowiadają szczerze o życiu, wojnie i pokoju. Motto Shin Bet brzmi „Magen veLo Yera’e”, czyli dosłownie „niewidzialna tarcza” lub „obrońcy, którzy nie powinni być widoczni”.

JEFF BEZOS O KWESTIONOWANIU ZAŁOŻEŃ

„Właściwie zawsze, kiedy rozmawiam z Bezosem [Jeffem Bezosem, założycielem sklepu Amazon.com], to w jakiś sposób wpływa on na moje życie. […] [Na przykład] zawsze myślałem, że chcę polecieć na Marsa […] to było jak w *The Brady Bunch*. Myślałem, że to najlepsze, co może mnie spotkać.

Jeśli odpowiednio pokieruję swoim życiem, być może to się kiedyś uda. Myślę, że dla ludzkości to byłoby ważne, żeby dostać się na Marsa […] i rozmawiałem o tym parę razy z Elonem [Muskiem]. Jestem pod wielkim wrażeniem wszystkiego, co robi on sam i jego firma SpaceX. […]

Trochę później wpadłem jednak na Bezosa i powiedziałem mu, że rozmawiałem z Elonem i jestem strasznie podekscytowany możliwością lotu na Marsa. Wyraziłem nadzieję, że kiedyś polecę. A Bezos popatrzył na mnie i powiedział: »Latanie na Marsa to głupota«. Zapytałem, co ma na myśli, a on na to: »Kiedy już wyrwiemy się z naszej planety, ostatnią rzeczą, na jakiej powinno nam zależeć, będzie dostanie się w zasięg innej grawitacji«.

Powiedział: »Cały problem, główny powód, dla którego tak trudno wydostać się z Ziemi, polega na tym, że trzeba pokonać grawitację. Kiedy to się uda, to czy naprawdę musimy lecieć na Marsa? Powinniśmy po prostu mieszkać na stacjach kosmicznych i eksploatować asteroidy. Wszystko będzie lepsze niż życie na Marsie«. W ciągu 30 sekund zupełnie zmienił bieg mojego życia, bo miał całkowitą rację".

MIKITANI O POTRZEBIE PRZEPROJEKTOWYWANIA FIRMY – ZASADA 3 I 10

Według Phila Hiroshi Mikitani, założyciel i dyrektor firmy Rakuten, jest godnym podziwu człowiekiem. Prawie 90% użytkowników internetu w Japonii jest zarejestrowanych w Rakuten – największym internetowym rynku w tym kraju. Mikitani nauczył Phila „zasady 3 i 10".

„[To po prostu oznacza], że wszystko w twojej firmie psuje się za każdym razem, gdy jej rozmiar wzrasta trzykrotnie.

Był pierwszym pracownikiem Rakuten, a teraz firma zatrudnia 10 tysięcy osób albo nawet więcej. Powiedział mi, że kiedy jesteś sam, wszystko jakoś działa. Ogarniasz całą działalność. Ale w pewnym momencie pojawiają się pracownicy, są trzy osoby i wszystko zaczyna funkcjonować zupełnie inaczej. Podejmowanie decyzji i robienie wszystkiego z trzema osobami to już inna sprawa. Musisz się do tego dostosować. Przez jakiś czas jest dobrze. Potem zatrudnienie

wzrasta do 10 osób i znowu wszystko się psuje. Opanowujesz sytuację, dochodzisz do poziomu 30 pracowników i po raz kolejny zaczynają się problemy. Tak samo jest, gdy zatrudnienie wzrasta do 100, 300, w końcu 1000 osób.

Wysunął hipotezę, że wszystko psuje się w punktach oznaczonych liczbami 3 i 10 [wielokrotnościami 3 i potęgami 10]. Mówiąc »wszystko« dosłownie ma na myśli każdą rzecz, którą można sobie wyobrazić w firmie: rozliczanie płac, planowanie zebrań, sposób komunikacji, budżetowanie, podejmowanie decyzji. Każda widoczna i niewidoczna część firmy zmienia się, kiedy jej rozmiar wzrasta trzykrotnie.

Mikitani zauważył, że wiele firm wpada z tego powodu w tarapaty. Kiedy masz szybko rozwijający się start-up, możesz naprawdę napytać sobie biedy, ponieważ nawet nie zauważasz kilku pierwszych potrojeń rozmiaru. Potem nagle rozglądasz się i widzisz, że masz 400 pracowników, ale niektóre procedury i systemy pochodzą z czasów, kiedy miałeś 30. [...] Powinieneś stale, konsekwentnie myśleć o tym, jak przeprojektować firmę i jak kształtować jej kulturę.

Duże przedsiębiorstwa wpadają w tarapaty z dokładnie przeciwnego powodu. Powiedzmy, że zatrudniasz 10 tysięcy osób i teoretycznie wiesz, jak prowadzić działalność z taką załogą. Następnym punktem przełomowym jest poziom zatrudnienia wynoszący 30 tysięcy pracowników. Prawdopodobnie jednak nigdy go nie osiągniesz, a w każdym razie nie w ciągu kilku najbliższych lat. Zwiększenie zatrudnienia o 20 tysięcy osób może zająć firmie co najmniej dziesięć lat. Nikt jednak nie chce czekać tak długo, żeby przeprojektować działalność, więc duże firmy nieustannie wprowadzają różne bzdurne innowacje, ponieważ czują, że muszą coś zrobić. Zwykle jednak nie prowadzi to do żadnych fundamentalnych zmian w przedsiębiorstwie".

TF: Czy nie wyrosłeś ze swoich dotychczasowych systemów i przekonań? Czy nie nadszedł czas na unowocześnienie działalności? Na poziomie osobistym mógłbyś sobie zadać

pytanie zaproponowane przez Jerry’ego Colonnę, dyrektora najsłynniejszych firm z Doliny Krzemowej: **„Na ile jesteś zamieszany w tworzenie warunków, w których – jak sam twierdzisz – nie chcesz funkcjonować?”.**

CHRIS YOUNG

Chris Young (TW: @ChefChrisYoung, chefsteps.com) jest namiętnym majsterkowiczem, wynalazcą i innowatorem. Jego doświadczenie rozciąga się od ekstremalnego lotnictwa po matematykę i grillowanie w apokaliptycznej skali. Przede wszystkim jednak należy do najjaśniej myślących osób, jakie znam.

Chris jest głównym autorem sześciotomowego dzieła *Modernist Cuisine* (Kuchnia modernistyczna), które wyznaczyło nowy kierunek w pisaniu książek kucharskich. Chris był też twórcą kuchni eksperymentalnej Fat Duck Hestona Blumenthala, tajnego laboratorium kulinarnego stojącego za najbardziej innowacyjnymi daniami serwowanymi przez jedną z najlepszych restauracji na świecie. Zanim został kucharzem, skończył matematykę teoretyczną i biochemię. Obecnie jest dyrektorem generalnym ChefSteps z siedzibą na Pike Place Market w Seattle.

Duchowe zwierzę: fregata

ZA KULISAMI

- Razem z Mattem Mullenwegiem (strona 249) wiele razy odwiedzaliśmy laboratorium Chrisa. Wyszukaj w Google frazę „Ferriss aerated green apple sorbet", żeby zobaczyć film, na którym puszczam z ust dym niczym smok.
- Po godzinach Chris trenuje szybownictwo, ponieważ chce pobić światowy rekord długości lotu. Próba ma się odbyć w Patagonii.
- Chris był dla mnie wzorem eksperymentatora w noszącej taki właśnie tytuł części *4-godzinnego mistrza kuchni*, a dzięki kilku jego przepisom wziąłem udział w odbywającym się na żywo pokazie gotowania z Jimmym Fallonem.
- Chris przyjaźni się z pisarzem science fiction Nealem Stephensonem, który napisał kilka moich ulubionych powieści, w tym *Zamieć* i *Cryptonomicon*. Wielu moich gości opisanych w tej książce poleca właśnie *Zamieć* oraz *Diamentowy wiek* (m.in. Seth Godin, strona 289, oraz Kelly Starrett, strona 166). Co roku Chris i Neal organizują w ogrodzie tego drugiego „doroczny festiwal głośności", podczas którego budują dziwaczne maszyny i wynalazki do gotowania: „Nie było dla nas niczym nadzwyczajnym wykopanie dziury o rozmiarach 2×2×2 metry i urządzenie w niej kotła w celu ugotowania całej 130-kilogramowej świni *sous-vide*" – mówi Chris. – Przez następne 5 lat wychodziliśmy ze skóry, żeby za każdym razem zrobić coś jeszcze bardziej skrajnego, odjechanego i absurdalnie niebezpiecznego. Niebezpiecznego w takim sensie, że domy sąsiadów mogły spłonąć, ktoś mógł zginąć pod zwałami rozlewającego się betonu, ktoś mógł zostać spopielony, bo gotowaliśmy na magmie, i tego typu sprawy".

* Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?

„Na tablicy ustawionej w sąsiedztwie mojego liceum napisałbym: »I tak mi się udało«. Okres nauki w szkole średniej nie był najlepszy w moim życiu”.

„NAJBARDZIEJ INTERESUJĄCE SĄ TE ZAWODY, KTÓRE SAM WYMYŚLASZ”.

Ojciec Chrisa, odnoszący duże sukcesy przedsiębiorca, dał mu pewną radę na początku szkoły średniej:

„Dobrze pamiętam, jak mówił, żebym się nie przejmował tym, co chcę robić, ponieważ **zawód, który będę wykonywał, jeszcze nie istnieje. […] Najbardziej interesujące są te zawody, które sam wymyślasz.** Teraz staram się wpoić to samo przekonanie mojemu synowi: nie przejmuj się tym, jaki będziesz miał zawód. […] Rób to, co cię interesuje, a jeśli będziesz w tym naprawdę dobry, znajdziesz sposób, żeby zrobić z tego okazję biznesową”.

„NAD CZYM INTERESUJĄCYM PRACUJESZ? DLACZEGO CIĘ TO INTERESUJE? CO CIĘ W TYM ZASKAKUJE? CZY KTOKOLWIEK INNY O TYM MYŚLI?”

Heston Blumenthal, były szef The Fat Duck, niegdyś najlepszej restauracji na świecie, często zadaje powyższe pytania. Chris wyjaśnia: „Nigdy nie spotkałem nikogo równie ciekawego jak on; kogoś, kto potrafiłby rozmawiać z dowolną osobą o dowolnym przedmiocie jej zainteresowań. Zadawał tego typu pytania każdemu, w odniesieniu do każdej dziedziny, bez

względu na to, czy miał do czynienia z psychologiem, trenerem sportowym, kucharzem, pisarzem czy kimkolwiek innym".

Uśmiechnąłem się. Spotkałem Hestona na początku pierwszej dekady XXI wieku, gdy podpisywał swoją książkę w pewnej szkole gotowania w San Francisco. Podszedłem do niego nieśmiało i zapytałem: „Jaki jest pana ulubiony sposób gotowania fasoli? Trochę mi głupio, że o to pytam, ale jakoś nigdy nie mogę jej dobrze ugotować". Ożywił się, spojrzał mi prosto w oczy, powiedział: „Wie pan, ludzie nie zdają sobie sprawy z tego, jak skomplikowana może być fasola", zadał mi kilkanaście pytań, po czym wygłosił trwający 5 minut wykład mistrzowski na temat gotowania fasoli. Od tego czasu jestem jego fanem.

„CO BYŚ ZBUDOWAŁ, GDYBYŚ MIAŁ 100 MILIONÓW DOLARÓW I CHCIAŁ STWORZYĆ COŚ, CZEGO NIE OPŁACAŁOBY SIĘ KOPIOWAĆ?"

Gabe Newell, zarabiający miliardy współzałożyciel firmy Valve produkującej i rozprowadzającej gry komputerowe, sfinansował w dużym stopniu firmę Chrisa ChefSteps. Mocno go wspierał, ale najpierw zadał mu kilka pytań, które zmusiły Chrisa do głębokiego namysłu:

„Gabe powiedział: »Gdybym wam dał 100 milionów dolarów, co byście zbudowali? Co takiego byście stworzyli, czego innym nie opłacałoby się kopiować?«. Podam przykład. Kiedy Intel konstruuje nowy fabrykator mikroprocesorów, kosztuje on wiele miliardów dolarów i nie warto go kopiować, ponieważ trzeba by nie tylko wydać tyle samo pieniędzy na jego budowę, ale też jeszcze więcej na doścignięcie Intela i zdobycie tej samej wiedzy, którą on posiada. Nawet wtedy Intel byłby nadal 10 razy lepszy niż każdy, kto chciałby z nim konkurować. [Próba kopiowania] byłaby dla wszystkich stratą czasu".

TF: Jeden z 10 najlepszych inwestorów venture capital, jakich znam, stosuje pewną odmianę tego testu jako miernik destrukcyjności nowej działalności. Czy każdy dolar twojego przychodu kosztuje firmę dominującą w branży 5–10 dolarów? Jeżeli tak, jest gotów zainwestować. Dodam jeszcze, że po internecie krąży plik PDF zawierający jeden z moich ulubionych dokumentów biznesowych: opracowaną przez firmę Gabe'a instrukcję dla nowych pracowników („Valve: Handbook for New Employees"). Jak mówi Chris, „to jedyny tekst na temat zarządzania ludźmi, jaki będziesz chciał świadomie przeczytać".

O PRZYPADKOWYM UŻYCIU SZTUCZKI JEDI

Chris dostał pierwszą pracę w profesjonalnej kuchni, zupełnie przypadkowo odwołując się do ego jej szefa (Williama Belickisa). Był praktykantem, ale chciał zostać zatrudniony na etacie:

„Kiedy moja praktyka dobiegła końca, William był bardzo miły. Usiadł ze mną w jadalni, miał przed sobą kieliszek wina. Mnie też zaproponował. Powiedział, że moment nie jest najlepszy i raczej nie może zaoferować mi pracy. Całkiem szczerze odparłem: »Bardzo dobrze to rozumiem. Czy może mi pan polecić jakiegoś dobrego kucharza w tym mieście, u którego mógłbym pracować? Bardzo mi zależy na rozwijaniu się w tym zawodzie. Naprawdę chcę się wszystkiego nauczyć«.

Wtedy nie zdawałem sobie sprawy, że to była chyba najlepsza rzecz, jaką mogłem powiedzieć Williamowi, ponieważ miał przerośnięte ego i po prostu nie przeszłoby mu przez gardło stwierdzenie, że ktoś inny w tym mieście oprócz niego może być dobrym kucharzem. W końcu wymruczał: »Cóż, tak naprawdę nie ma nikogo takiego. Jestem chyba najodpowiedniejszą osobą, która może cię uczyć. Może więc zaczniesz we wtorek?«".

PRZESTRZEGAJ STANDARDÓW

Chris wspomniał, że kiedy zaczął pracę w The Fat Duck, Heston już nie krzyczał na ludzi, tylko „stosował inne sposoby okazywania rozczarowania [...] naprawdę zmuszał każdego, cały zespół, wszystkich ludzi do nieustannego dążenia do doskonałości". Poprosiłem o podanie przykładu. Oto nieco skrócona odpowiedź Chrisa:

„Przyszło zamówienie [na galaretkę z przepiórek] i widziałem, że galaretki jeszcze nie do końca zastygły. Mimo to nałożyłem na wierzch krem z langustynek i przekazałem je do wydania, wiedząc, że nie są idealne. Takie rzeczy natychmiast wracają. Po chwili Heston wyłonił się zza rogu, trzymając je w rękach, i powiedział: »Chris«. Popatrzył na mnie, potem na galaretki, znowu na mnie, jeszcze raz na galaretki, w końcu [powiedział] »Nie ma szans« i odłożył je na bok. Pamiętam jego miażdżące spojrzenie – jakby chciał mi powiedzieć, że jeśli jeszcze raz zrobię coś takiego, mogę więcej nie przychodzić do pracy. Zapamiętałem tę lekcję, ponieważ powiedział: »Możemy przyrządzić coś innego. Jeżeli danie nie jest gotowe, nie możemy go wydać, licząc na to, że nikt nie zauważy. Musimy znaleźć inne rozwiązanie. Możemy zaproponować inne danie, ale nie próbujmy prześlizgnąć się z czymś, co nie spełnia naszych standardów«. Wystarczy jedna taka lekcja. Wiesz, jaki jest standard, a to danie go nie spełnia. **Przestrzegaj standardów. Poproś o pomoc. Znajdź rozwiązanie. Rób, co trzeba. Ale nie oszukuj**".

TIM: „Ale jak nie przekroczyć cienkiej granicy między pilnowaniem wysokich standardów a byciem zwykłym apodyktycznym złamasem? [Chris zarządza obecnie firmą zatrudniającą ponad 50 osób].

CHRIS: „Przede wszystkim kiedy mam dobry dzień, staram się spojrzeć na sytuację z dystansu i zastanowić się, **w jakich uwarunkowaniach działała dana osoba i czy ja zapewniłem jej odpowiednie warunki.** [...] Być może w określonych

uwarunkowaniach ja też podjąłbym taką samą decyzję, jak ten człowiek, albo mógłbym sobie wyobrazić, jak ktoś ją podejmuje. Coraz częściej zastanawiam się zatem, czy znam kontekst i widzę wszystkie czynniki, które wchodziły w grę. **Czy przypadkiem nie jestem niesprawiedliwy, bo mam dostęp do większej ilości informacji?"**

INSTRUKCJA WYKRYWANIA BZDUR

Jedną z książek, które Chris często dawał w prezencie, jest niedostępny już podręcznik do termodynamiki zatytułowany *The Second Law*. „Napisał go oksfordzki profesor chemii fizycznej P.W. Atkins. To fenomenalna, napisana przystępnym językiem i pełna czytelnych rysunków książka o tym, jak działa świat z punktu widzenia energii. Jest niezwykle przydatna, jeśli próbujesz zrozumieć, jak coś zrobić, jak zmusić coś do działania, dowiedzieć się, czy coś jest w ogóle możliwe. Często używam jej jako detektora bzdur".

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

Chris wymienia swojego ojca i Winstona Churchilla. O tym drugim mówi:

„Jest świetne trzytomowe dzieło Williama Manchestera pod tytułem *The Last Lion*, poświęcone właśnie Churchillowi. Tom trzeci ukazał się kilka lat temu, już po śmierci autora. W pierwszych dwóch, opisujących życie Churchilla do wybuchu drugiej wojny światowej, nie ma nawet słowa o tym, co się z nim działo po jej rozpoczęciu. Pamiętam, jak rozmyślałem [o tym, co osiągnął, zanim zrobił rzeczy, z których go znamy]: został autorem popularnych książek przed ukończeniem 20.

roku życia, walczył w wojnach, był jednym z najlepiej opłacanych pisarzy i liczącym się parlamentarzystą”.

DAYMOND JOHN

Daymond John (TW/FB/IG: @TheSharkDaymond, DaymondJohn.com) jest założycielem i dyrektorem generalnym firmy FUBU, która od początkowego budżetu wynoszącego 40 dolarów rozwinęła się w wartą 6 miliardów dolarów markę lifestyle'ową. Pełni zaszczytną funkcję Presidential Ambassador for Global Entrepreneurship i pojawia się w programie *Shark Tank* w telewizji ABC. Otrzymał ponad 35 branżowych nagród, w tym tytuł Marketer of the Year przyznawany przez magazyn „Brandweek", nagrodę Marketing 1000 za wyjątkową kampanię reklamową od magazynu „Advertising Age" oraz tytuł New York Entrepreneur of the Year przyznawany przez firmę Ernst & Young. Jest autorem trzech bestsellerów, w tym książki *The Power of Broke*.

Duchowe zwierzę: mangusta

Jeżeli wyjdziesz do ludzi i zaczniesz robić szum, klienci cię znajdą. Sprzedaż załatwia wszystko. Możesz opowiadać, jaki masz świetny biznesplan i jak dobrze ci pójdzie. Możesz zmyślać własne opinie, ale nie możesz zmyślić własnych faktów. Sprzedaż załatwia wszystko.

Przez pięć dni w tygodniu odczytuję swoje cele przed pójściem do łóżka i rano po wstaniu. To 10 celów dotyczących zdrowia, rodziny, biznesu itd., z określonymi datami realizacji. Aktualizuję je co 6 miesięcy.

Moi rodzice zawsze mi tłumaczyli, że praca zawodowa mnie nie wzbogaci. Dobrze żyć możesz tylko z tego, co sam wymyślisz.

Nieważne, że jesteś moim bratem – jeśli pójdziemy grać w futbol, spróbuję rozwalić ci głowę. To nie znaczy, że cię nie kocham. To nie znaczy, że cię nie szanuję.

* Jaka jest najlepsza albo najbardziej wartościowa inwestycja, której kiedykolwiek dokonałeś? Może to być inwestycja pieniędzy, czasu, energii albo jakakolwiek inna.

„Moją najlepszą inwestycją było poświęcenie czasu na pracę w charakterze gońca w banku First Boston, kiedy byłem w szkole średniej. Biegałem po całym Manhattanie i spotykałem różnych ludzi. Niektórzy byli zupełnie nieszczęśliwymi dyrektorami najwyższych szczebli, inni zadowolonymi z życia szeregowymi pracownikami. Nigdy wcześniej nie miałem okazji czegoś takiego zaobserwować i to otworzyło mi oczy na różne możliwości”.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„Pieniądz jest wspaniałym sługą, ale okrutnym panem”.

* Najczęściej darowane albo polecane książki?

Myśl i bogać się, *Kto zabrał mój ser?*, *Strategia błękitnego oceanu*, *Invisible Selling Machine*, *Najbogatszy człowiek w Babilonie* oraz *Czyngis Chan*.

TF: Książkę Jacka Weatherforda o Czyngis Chanie poleciło mi kilku miliarderów.

NOAH KAGAN

Noah Kagan (TW/IG: @noahkagan, sumome.com) był trzydziestym pracownikiem Facebooka, czwartym pracownikiem Mint.com (firmy sprzedanej Intuitowi za 170 milionów dolarów) oraz Wielkim Sumo (założycielem) w firmie SumoMe, która oferuje darmowe narzędzia do zwiększania ruchu na stronach internetowych. Żeby dodać swojej karierze pikanterii, został koneserem taco i stworzył cztery różne produkty, które wygenerowały przychody sięgające siedmiocyfrowych kwot. Noah prowadził razem ze mną odcinek programu telewizyjnego *The Tim Ferriss Experiment* zatytułowany „Starting a Business”.

Duchowe zwierzę: pręgowiec amerykański

PRZYJMIJ KAWOWE WYZWANIE

Wszystkim ludziom pragnącym być przedsiębiorcami (nazywa ich „chcęsiębiorcami") albo przedsiębiorcom, którzy popadli w zbyt duże samozadowolenie, Noah rzuca wyzwanie: spróbujcie wynegocjować 10-procentową zniżkę na kilka następnych kaw. „Podejdź do baru i zamów kawę. Jeśli nie pijesz kawy, zamów herbatę. Jeśli nie pijesz herbaty, zamów wodę. Wszystko jedno. Następnie poproś o 10% zniżki. [...] To wyzwanie wydaje się głupie, ale chodzi o to, że w biznesie i w życiu nie trzeba popadać w skrajności, za to trzeba umieć prosić o różne rzeczy i musisz się odnaleźć w takiej sytuacji".

ULEPSZAJ PODSTAWOWE NARZĘDZIA

Staraj się optymalizować narzędzia znajdujące się na początku procesów, ponieważ od nich zależy wydajność dalszych etapów. Na przykład szukaj technicznych wąskich gardeł mających wpływ na niemal wszystko, co robisz na komputerze. Które urządzenia mogą uniemożliwić ci wykonywanie pracy, jeśli będą działały wolno lub w ogóle przestaną działać? Oto dwie proste rekomendacje Noaha, które sam wprowadziłem w życie:

- Zwiększ szybkość wskaźnika myszy lub touchpada. Wejdź do ustawień systemowych i ustaw dwukrotnie większą szybkość niż obecnie. To zajmie niecałe 30 sekund.
- Zainwestuj w najlepszy router, na jaki cię stać. Noah używa dwuzakresowego urządzenia marki ASUS RT-AC87U Wireless-AC2400. Kevin Rose (strona 404) i inni moi goście korzystają z technologii Eero w celu poprawy jakości sieci bezprzewodowej w swoich domach.

*** W związku z powyższym: „Jaka była twoja najlepsza lub najbardziej wartościowa inwestycja?”**

Laserowa korekcja wady wzroku.

APLIKACJE I PROGRAMY DO WYPRÓBOWANIA

Facebook News Feed Eradicator: Potrzebujesz skupienia? Odetnij się od Facebooka i słabszej strony swojej osobowości.

ScheduleOnce (warto wykupić roczny abonament za 99 dolarów): Za pomocą tego narzędzia możesz wyeliminować trwające w nieskończoność próby uzgodnienia terminów, które tylko pożerają twój czas.

FollowUp.cc: Narzędzie do automatyzacji przypomnień i kontynuacji korespondencji. Osobiście używam podobnego narzędzia o nazwie Nudgemail w połączeniu z Boomerangiem. Już nigdy nie będziesz musiał pamiętać o tym, by komuś odpisać.

GMAILOWA SZTUCZKA

Noah i ja przez cały czas stosujemy gmailową sztuczkę ze znakiem „+”. Powiedzmy, że twój adres poczty elektronicznej to bob@bobsmith.com. Jak możesz stwierdzić po zapisaniu się do jakiejś usługi albo newslettera, do kogo trafi twój adres i jak ograniczyć straty, kiedy ktoś niepowołany odkryje twój login w postaci tego adresu? Firmy przez cały czas padają ofiarą hakerów. Użyj znaku „+” jako taniego zabezpieczenia. Jeżeli dodasz + i dowolne słowo do nazwy użytkownika, wiadomości i tak będą trafiały do twojej skrzynki. Zapisujesz się na przykład do usługi Instacart? Możesz użyć adresu

bob+insta@bobsmith.com. Korzystam z tego rozwiązania codziennie i cieszę się jego zaletami.

NIE PRÓBUJ ZNALEŹĆ CZASU. ZAREZERWUJ GO

W każdy wtorek między 10.00 a 12.00 Noah ma zarezerwowany czas wyłącznie na uczenie się. To wynika z przekonania, że na ważne rzeczy nie można „znajdować czasu". Musi on być zarezerwowany w kalendarzu. Na przykład ja rezerwuję sobie cztery godziny w każdą środę (między 9.00 a 13.00) na „tworzenie" – pisanie, nagrywanie podcastów i inne czynności skutkujące powstaniem w przyszłości realnego „produktu". Wyłączam sieć bezprzewodową i w tym czasie staram się nie reagować na żadne czynniki rozpraszające. (Zob. Neil Strauss, strona 411, i Ramit Sethi, strona 345).

WSPÓLNA OBSESJA

Książka *Pan raczy żartować, panie Feynman!* Richarda Feynmana: „Jeśli kiedykolwiek spotkamy się osobiście, będę miał przy sobie egzemplarz do podarowania, bo naprawdę uważam ją za fantastyczną lekturę".

* Jaka jest najgorsza rada udzielana ludziom przez specjalistów z twojej dziedziny?

„Taka, że powinniśmy przede wszystkim dbać o zwiększanie swojej widoczności w mediach społecznościowych (na Instagramie, Facebooku, Twitterze, Snapchacie, YouTubie). Rozwijaj to, co możesz w pełni kontrolować i co bezpośrednio

wpływa na sprzedaż, na przykład listę mailingową. „Lajkami" nie opłacisz rachunków, przychodami ze sprzedaży owszem".

* Trzy osoby, od których w ostatnim roku nauczyłeś się najwięcej lub którym uważnie się przyglądałeś?

Andrew Chen (specjalista od wzrostu w Uberze), Tomasz Tunguz (inwestor venture capital i ekspert w branży SaaS (software as a service – oprogramowanie jako usługa), Jonathan Siegel (prezes Earth Class Mail).

ABY DOBRZE ZATRUDNIAĆ, POWININEŚ PAMIĘTAĆ, ŻE „KTO?" JEST CZĘSTO WAŻNIEJSZE NIŻ „CO?"

„Książka *Who* [Geoffa Smarta i Randy'ego Streeta] jest skondensowaną wersją *Topgrading*, a ja przekonałem się o tym w Mint, gdzie korzystał z niej założyciel".

TF: Obecnie polecam tę książkę wszystkim założycielom moich start-upów, którzy z kolei polecają ją innym.

KLASYKA DLA COPYWRITERÓW

Noah słynie ze swoich umiejętności copywriterskich i poleca dwa źródła: stronę *The Gary Halbert Letter* (a na niej *The Boron Letters*) oraz książkę *Ogilvy o reklamie*.

* Najlepszy zakup za 100 dolarów

NutriBullet, mały blender ze zdejmowanym wieczkiem, który regularnie daje w prezencie znajomym. Wystarczy zmiksować zawartość, wypić bezpośrednio z urządzenia i opłukać blender pod bieżącą wodą. Nie wymaga skrupulatnego czyszczenia. Noah ma blender marki Vitamix za 500 dolarów, ale przerzucił się na regularne używanie NutriBullet, który kosztuje zaledwie 79,99 dolara.

BEZ WSTYDU NIE MA KORZYŚCI – MOTYWOWANIE SIĘ ZA POMOCĄ INSTAGRAMA

Niedawno Noah nabrał 20 kilogramów mięśni w ciągu 6 miesięcy. Jednym z motywacyjnych trików, z których korzystał, było publikowanie na Instagramie zdjęć i filmów, które uniemożliwiały mu wymyślanie wymówek. Teraz robię to samo. Myślisz, że jesteś zbyt stary? Zbyt gruby? Zbyt zajęty? Znajdzie się ktoś, kto ci powie, że się migasz. Oto kilka kont, na które zwracam szczególną uwagę (@timferriss):

@matstrane: Ten 53-latek sprawia, że nie mam śmiałości narzekać na swój wiek. Zaczął ćwiczyć, kiedy miał 48 lat.

@gymnasticbodies (trener Sommer, strona 42): Większość uczestników tych zajęć zaczynała ćwiczyć, będąc dorosłymi osobami prowadzącymi siedzący tryb życia.

@arboone11: Amelia Boone (strona 35), najtwardsza kobieta, jaką w życiu spotkałem. Jest etatową prawniczką w Apple i trzykrotną zwyciężczynią całodobowego biegu przełajowego World's Toughest Mudder.

@bgirlmislee: Ta breakdancerka i kaskaderka robi ewolucje, które jeszcze w latach 90. były uważane za niemożliwe do wykonania przez kobietę (na przykład podskakuje na jednej ręce).

@jessiegraffpwr: Prawdziwa wojowniczka ninja. Uścisk jej dłoni każe mi uronić łzę nad słabością moich przedramion.

@jujimufu: Zbudowany z samych mięśni akrobata wykonujący figury capoeiry w powietrzu, szpagaty i inne szalone ćwiczenia. Siła i elastyczność nie muszą się wykluczać. Ten człowiek jest też bardzo zabawny.

KASKADE

Kaskade (TW/FB/IG: @kaskade, kaskademusic.com) jest powszechnie uważany za jednego z ojców gatunku muzycznego progressive house. Magazyn „DJ Times” dwa razy uznał go za najlepszego DJ-a w Ameryce. Czterokrotnie był główną gwiazdą festiwalu Coachella i otrzymał w dotychczasowej karierze pięć nominacji do nagród Grammy.

———

JAK SIĘ DOROBIŁEŚ PIERWSZEGO POWAŻNEGO SPRZĘTU?

„Poszedłem do właściciela pewnego klubu muzycznego w Utah i zapytałem, w którym dniu tygodnia ma najmniejszy ruch. Powiedział mi, że w poniedziałek – zainteresowanie było tak małe, że nawet nie opłacało mu się otwierać w tym dniu lokalu. Poprosiłem, żeby pozwolił mi zagrać w poniedziałek. To był fajny bar otwarty jeszcze w latach 40., z oryginalnym wystrojem. Nazywał się Club Manhattan, mieścił się w piwnicy i był naprawdę fantastyczny. W każdym razie właściciel się zgodził. Powiedział: »Dam ci część wpływów z biletów wstępu. Zwołaj znajomych, zaproś jak najwięcej ludzi i zobaczymy, co się stanie«. Ten wieczór okazał się hitem. Grałem tam przez 5 lat, pod koniec tego okresu nawet 2 razy w tygodniu. Najpierw tylko w poniedziałki, potem też w czwartki. […] Na początku pracowałem w sklepie odzieżowym i próbowałem jakoś się utrzymać i zarobić na szkołę, ale rzuciłem to po tygodniu. […] Kiedy ułożyło mi się z graniem i zarabiałem wystarczająco dużo pieniędzy, zacząłem kupować sprzęt studyjny”.

NAJPIERW WŁÓŻ NAJWIĘKSZE KAMIENIE

„Kiedy tylko mogę, podróżuję z rodziną. Jestem żonaty i mam troje dzieci, więc zawsze muszę się nagimnastykować, żeby wszystko zorganizować. Wiesz, chodzi o to, że najpierw trzeba włożyć do kubła największe kamienie. Co jest najważniejsze? Jak mogę zmieścić w życiu przede wszystkim to, co jest dla mnie naprawdę ważne?”

TF: Z tą obrazową metaforą zetknąłem się po raz pierwszy na studiach i od tego czasu posługuję się nią, myśląc o priorytetach. Parafrazując mojego wykładowcę: „Wyobraź sobie wielki szklany słój. Obok leży kilka dużych kamieni, kupka mniejszych i sterta pasku. Co się stanie, jeżeli najpierw włożysz do słoja piasek albo małe kamyki? Duże kamienie już się nie zmieszczą. Jeśli jednak najpierw włożysz duże kamienie, potem mniejsze, a na końcu wsypiesz piasek, wszystko się zmieści”. Inaczej mówiąc, drobiazgi wypełniają czas pomiędzy ważnymi sprawami, ale ważnych spraw nie da się upchnąć między drobnostkami.

PAMIĘTAJ, KIM JESTEŚ

„Zawsze, gdy wychodziłem z domu, mój ojciec mówił: »Pamiętaj, kim jesteś«. Teraz sam jestem ojcem i te słowa są dla mnie bardzo ważne. Na początku mówiłem: »Tato, ale o co chodzi? Dziwny jesteś. Jak mógłbym zapomnieć, kim jestem. Co ty gadasz?«. Teraz myślę, że on był naprawdę mądry”.

* Ulubione festiwale

Kaskade uwielbia Coachellę, ale wspomniał także o Electric Zoo w Nowym Jorku. „Odbywa się na Wyspie Randalla i grając,

można patrzeć na linię dachów miasta”.

* Ważne albumy, od których trzeba zacząć

Daft Punk *Homework* (*Discovery* też jest świetną płytą, ale Kaskade woli *Homework*)

Wszystkie albumy zespołu Kraftwerk.

Frustracja jest kwestią oczekiwań.

LUIS VON AHN

Luis von Ahn (TW: @LuisvonAhn, duolingo.com) jest wykładowcą informatyki na Uniwersytecie Carnegie Mellon i dyrektorem generalnym Duolingo, bezpłatnej platformy do nauki języków obcych, z której korzysta obecnie ponad 100 milionów użytkowników. To najpopularniejsza metoda nauki języków na świecie. Uczestniczyłem jako inwestor w pierwszej rundzie finansowania Duolingo. Wcześniej Luis wynalazł obrazki autoryzacyjne CAPTCHA, był stypendystą Fundacji MacArthura (pobierał „stypendium dla geniuszy") i mając dwadzieścia kilka lat, sprzedał dwa start-upy firmie Google. Magazyn „Popular Science" zaliczył go do 10 najbardziej błyskotliwych młodych ludzi, a „Fast Company" do 100 najbardziej kreatywnych osób w świecie biznesu.

Duchowe zwierzę: sowa

PRZYŁAPYWANIE STUDENTÓW NA ŚCIĄGANIU ZA POMOCĄ „PUŁAPEK GOOGLE”

„Kiedyś kazałem studentom rozwiązać [w domu] „zagadkę Giramacristo”. Wymyśliłem tę nazwę i upewniłem się, że w Google nie pojawia się żaden wynik po jej wpisaniu. Następnie zrobiłem stronę internetową z prawidłowym rozwiązaniem, ale rejestrowała ona adresy IP wszystkich odwiedzających ją osób. Na Uniwersytecie Carnegie Mellon można po adresach IP dojść do tego, w którym pokoju akademika mieszka student. Mogłem więc sprawdzić, kto zaglądał na tę stronę. Okazało się, że na 200 studentów około 40 znalazło rozwiązanie w internecie. To było zabawne. Robiłem też inne rzeczy tego typu. W końcu studenci zaczęli się bać, że niemal każde moje zadanie zawiera jakiś podstęp. Zastosowałem taki trik przy jednym czy dwóch zadaniach i ludzie nauczyli się, że nie warto oszukiwać”.

O POCHODZENIU ZIELONEJ SOWY – MASKOTKI I LOGO DUOLINGO

„Dopiero zaczynaliśmy tworzyć Duolingo i wynajęliśmy kanadyjską firmę, która miała nam pomóc w zbudowaniu marki. […] Nazywa się silver-orange. To ona zaprojektowała na przykład logo Firefoksa. Podczas jednego z naszych pierwszych spotkań współzałożyciel Duolingo Severin [Hacker] powiedział: »Słuchajcie, nie znam się za bardzo na projektowaniu i nie zamierzam się jakoś szczególnie wtrącać. Ale mogę wam powiedzieć jedno: nienawidzę koloru zielonego. Naprawdę go nienawidzę«.

Wszyscy pomyśleliśmy wtedy, że byłoby śmieszne, gdyby nasza maskotka była zielona. Dlatego jest w tym kolorze. Po prostu chcieliśmy zrobić kawał naszemu współzałożycielowi. Do końca życia będzie musiał patrzeć na tę zieloną sowę. Naprawdę nie powinien był tego mówić".

O WARTOŚCI SŁÓW „NIE ROZUMIEM"

„Promotorem mojej pracy doktorskiej [na Uniwersytecie Carnegie Mellon] był Manuel Blum, którego wiele osób uważa za ojca kryptografii [szyfrowanie itd.]. Jest niesamowity i bardzo zabawny. Wiele się od niego nauczyłem. Kiedy go poznałem, jakieś 15 lat temu, był koło sześćdziesiątki, ale zawsze zachowywał się tak, jakby był starszy. Zachowywał się tak, jakby wciąż o wszystkim zapominał. [...]

Musiałem mu wyjaśnić, czym się aktualnie zajmuję, a wtedy były to obrazki CAPTCHA – te zniekształcone napisy, które musisz przepisywać w celu weryfikacji na wielu stronach internetowych. Są bardzo denerwujące. Tym się właśnie zajmowałem [później projekt kupiła firma Google] i musiałem mu to wytłumaczyć. To było bardzo zabawne, ponieważ kiedy tylko zaczynałem wyjaśniać, on już po pierwszym zdaniu rzucał: »Nie rozumiem, co mówisz«, więc musiałem szukać innego sposobu powiedzenia tego. Przez godzinę nie mogłem wyjść poza pierwsze zdanie. W końcu mówił: »No dobrze, godzina minęła. Spotkajmy się w przyszłym tygodniu«. To trwało całymi miesiącami, aż w końcu zacząłem się zastanawiać, dlaczego wszyscy uważają tego człowieka za geniusza. Później [zrozumiałem, o co chodzi]. To była gra. Najwyraźniej nie potrafiłem jasno przekazać tego, co chciałem, i sam nie do końca rozumiałem to, co zamierzałem mu wytłumaczyć. On tylko drążył temat tydzień po tygodniu, a do mnie za każdym razem docierało, że nie przemyślałem czegoś

do końca. Nauczył mnie sztuki głębokiego namysłu nad sprawami i ta nauka nie poszła w las”.

TF: W tym tygodniu spróbuj eksperymentować z mówieniem: „Nie rozumiem. Czy możesz mi to wytłumaczyć?”. (Zob. wzmiankę Malcolma Gladwella na temat jego ojca na stronie 660).

BUDOWANIE START-UPU POZA DOLINĄ KRZEMOWĄ

„To dość zdumiewające, że kiedy rozmawiasz z ludźmi [z Doliny Krzemowej podczas imprez branżowych], średni czas pracy w firmie [start-upie] wynosi jakieś półtora roku. […] U nas [w Pittsburghu] ludzie tak naprawdę nie odchodzą. Bo jeśli chodzi o start-upy technologiczne, to wprawdzie nie jesteśmy jedyną tego typu firmą w mieście – takie postawienie sprawy nie byłoby uczciwe – ale nie ma ich zbyt wiele”.

TF: Inwestowałem z powodzeniem w start-upy prowadzące działalność w różnych miejscach, od Oklahomy i Kolorado (Daily Burn) do Ottawy w Kanadzie (Shopify). Z punktu widzenia rekrutacji Shopify jest nie tylko jedną z najpopularniejszych firm technologicznych we wschodniej Kanadzie, ale też nie ma zbyt wielkiej konkurencji na rynku pracy. Ludzie pracują w Ottawie i nie ma ryzyka, że podkupi ich Facebook, Google czy Uber. Ich rodziny nie zamierzają się przeprowadzać do San Francisco, a Shopify nie musi się angażować w wyniszczające walki o pracowników.

Myślisz, że jesteś skazany na porażkę, ponieważ znajdujesz się daleko od matecznika twojej branży? Zastanów się, czy taka sytuacja nie jest korzystna z nieoczywistych względów.

STRATEGIA PŁÓTNA

Niemal wszyscy wielcy ludzie byli najpierw świetnymi podkomendnymi, a dopiero potem wybitnymi przywódcami.

Lord Mahon

Jeśli chcesz mieć świetnych mentorów, musisz umieć ich słuchać. Jeśli chcesz być dobrym przywódcą, musisz najpierw nauczyć się być podkomendnym. Ben Franklin, owiany legendą trener NFL Bill Belichick i wielu innych ludzi uważanych za wybitnych przywódców na początku swojej kariery realizowało taką właśnie strategię. Ja też się nią posługiwałem, budując swoją sieć. Ta strategia wyjaśnia, jak moja pierwsza książka osiągnęła punkt przełomowy, można jej też przypisać mój sukces w dziedzinie inwestowania w spółki technologiczne.

Ryan Holiday (TW/FB/IG: @ryanholiday, ryanholiday.net) nazywa ją „strategią płótna" i po mistrzowsku opanował jej stosowanie. Ten strateg i autor książek rzucił college w wieku 19 lat, żeby uczyć się marketingu w praktyce u Roberta Greene'a, autora książki *48 praw władzy*. Kiedy miał 21 lat, został dyrektorem ds. marketingu w firmie American Apparel. Jego obecna firma Brass Check doradza takim klientom jak Google, TASER i Complex, a także wielu autorom bestsellerów. Holiday napisał cztery książki (ostatnio *Ego to twój wróg* oraz *Przeszkoda czy wyzwanie?*), które mają status kultowych wśród trenerów NFL, światowej klasy sportowców, przywódców politycznych i innych ludzi na całym świecie. Mieszka na małym ranczo niedaleko Austin w Teksasie.

Oddaję głos Ryanowi

W rzymskim świecie sztuki i nauki istniała instytucja, dla której nie mamy odpowiednika. Odnoszący sukcesy przedsiębiorcy, politycy i bogaci utracjusze utrzymywali pisarzy, myślicieli, twórców i artystów. Zadaniem tych podopiecznych było nie tylko tworzenie dzieł sztuki, ale też wykonywanie różnych zadań w zamian za ochronę, wyżywienie i podarunki. Pełnili między innymi funkcję *anteambulo* – dosłownie „oczyszczających drogę". *Anteambulo* zawsze szedł przed swoim patronem idącym przez Rzym, torując mu drogę, rozgłaszając wieści i ogólnie ułatwiając mu życie. Słynny autor epigramów Marcjalis pełnił tę funkcję przez wiele lat, służąc wiernie swemu patronowi Meli – majętnemu przedsiębiorcy i bratu stoickiego filozofa Seneki. Urodzony w niezbyt zamożnej rodzinie Marcjalis służył także innemu możnemu człowiekowi, Petyliuszowi. Jako młody pisarz spędzał większość czasu krążąc między domami bogatych patronów, świadcząc im usługi, składając wyrazy szacunku i otrzymując w zamian symboliczne płatności i przysługi.

Problem polegał na tym, że podobnie jak większość z nas, męczących się na stażach i zajmujących podrzędne stanowiska (a później użerających się z wydawcami, szefami albo klientami), Marcjalis z głębi serca nienawidził tego, co robił. Wydaje się, iż wierzył, że ten system czynił z niego niewolnika. Marząc o życiu posiadacza ziemskiego – takim, jakie prowadzili jego patroni – Marcjalis pożądał pieniędzy i własnej posiadłości. Wyobrażał sobie, że tam wreszcie będzie mógł pisać w spokoju, niezależny od nikogo. W rezultacie z jego utworów przebijają często gorycz i niechęć wobec rzymskich wyższych sfer, które według niego okrutnie nim pomiatały.

Przy całej swej bezsilnej wściekłości Marcjalis nie potrafił dostrzec, że to właśnie jego wyjątkowa pozycja outsidera

dała mu fascynujący wgląd w rzymską kulturę, co przetrwało w jego utworach do dnia dzisiejszego. A co by się stało, gdyby zamiast odczuwać zgnębienie zdołał pogodzić się z systemem? Co by było, gdyby potrafił dostrzec oferowane przezeń możliwości? Nic z tego. Wydaje się, że gniew pożerał go od środka.

To częsta postawa, powszechnie występująca we wszystkich pokoleniach i społeczeństwach. Gniewny, niedoceniany geniusz, idąc przez życie, jest zmuszany do robienia rzeczy, których nie lubi, dla ludzi, których nie szanuje. *Jak mogą zmuszać mnie do takiego poniżania się! Co za niesprawiedliwość! Co za marnotrawstwo!*

Widać ją w niedawnych procesach sądowych wytaczanych przez praktykantów pozywających pracodawców o wynagrodzenie. Widać w zachowaniu młodych ludzi, którzy wolą mieszkać z rodzicami niż wykonywać pracę „poniżej swoich kwalifikacji". Widać w nieumiejętności dostosowania się do warunków stawianych przez kogoś innego, w niechęci do zrobienia kroku w tył po to, by następnie zrobić kilka kroków naprzód. *Nie pozwolę, żeby zyskali nade mną przewagę. Wolę, żebyśmy wszyscy zostali z niczym.*

Warto się przyjrzeć domniemanej niegodności „służenia" komuś innemu. Ponieważ w rzeczywistości model polegający na praktykowaniu bądź terminowaniu przyczynił się do powstania największych dzieł sztuki w historii świata – wszyscy wybitni twórcy, od Michała Anioła przez Leonarda da Vinci po Benjamina Franklina, funkcjonowali w takim systemie – a poza tym jeśli masz zamiar zostać takim wybitnym człowiekiem, jakim siebie widzisz, to czy bycie praktykantem nie jest tylko błahą, chwilową niedogodnością?

Kiedy ktoś dostaje pierwszą pracę albo dołącza do nowej organizacji, często słyszy radę: „Dbaj o to, żeby inni dobrze przy tobie wypadali, a daleko zajdziesz". Schyl głowę, mówią, i służ swojemu szefowi. Oczywiście młody

człowiek, którego wybrano spośród wielu innych młodych ludzi, nie to chce usłyszeć. Nie tego się spodziewa absolwent Harvardu – w końcu zdobył dyplom właśnie po to, żeby uniknąć tego domniemanego poniżenia.

Spójrzmy na to z innej strony, aby pozbyć się piętna poniżenia: nie chodzi o to, żeby się komukolwiek podlizywać. Nie chodzi o to, żeby inni wyglądali przy nas dobrze. Chodzi o zapewnienie innym wsparcia, aby mogli dobrze pracować. Radę wyrażoną w poprzednim akapicie można sformułować inaczej: znajduj płótna, na których inni będą mogli malować. Bądź *anteambulo*. Oczyszczaj drogę dla ludzi wyżej postawionych, a w końcu znajdziesz własną.

Kiedy dopiero zaczynasz, możesz być pewien kilku podstawowych rzeczy: 1) nie jesteś nawet w przybliżeniu tak dobry ani ważny, jak ci się wydaje; 2) twoja postawa wymaga skorygowania; 3) większość z tego, co wydaje ci się, że wiesz i czego nauczyłeś się w szkole z książek, jest przestarzała albo po prostu błędna.

Jest pewien wspaniały sposób na wyeliminowanie tego wszystkiego ze swojego systemu: związuj się z osobami i organizacjami, które już osiągnęły sukces, podciągaj swoją tożsamość pod ich tożsamość i staraj się rozwijać obie jednocześnie. Oczywiście zabieganie o własną chwałę może ci przynieść znacznie większy prestiż, ale nie jest tak skuteczne. Uniżoność jest lepszą drogą naprzód.

Przyjęcie takiej postawy ma jeszcze inny pozytywny skutek: sprzyja okiełznaniu ego w najważniejszym momencie kariery, pozwalając na chłonięcie wszystkiego bez przeszkód utrudniających zaakceptowanie wizji innych ludzi i blokujących ich postęp.

Nie namawiam do czołobitności. Chodzi natomiast o dostrzeżenie tego, co się dzieje, od wewnątrz, i poszukiwanie możliwości dla kogoś innego niż ty sam. Pamiętaj, że zadaniem *anteambulo* jest oczyszczanie drogi – poszukiwanie kierunku, który ktoś już postanowił obrać,

i pomaganie mu w pakowaniu się, a przez to zwalnianie jego zasobów w celu ułatwienia mu koncentracji na tym, co robi najlepiej. Jego rola polega na faktycznym ułatwianiu pracy, a nie na udawaniu, że coś robi.

Wiele osób wie o słynnych listach pisanych przez Benjamina Franklina pod pseudonimem Silence Dogwood. „Cóż za sprytny młody człowiek!", myślą, zupełnie zapominając o najbardziej imponującym aspekcie tej twórczości: Franklin pisał te listy, wsuwał je pod drzwi drukarni i nie przyznawał się do autorstwa przez wiele lat, aż do późnego etapu swojej kariery. Tak naprawdę to jego brat, właściciel drukarni, zarabiał na ich szalonej popularności, regularnie publikując je na pierwszej stronie swojej gazety. Franklin prowadził długookresową grę, ucząc się działania opinii publicznej, rozwijając świadomość własnych przekonań, doskonaląc styl, ton i dowcip. Strategię tę stosował wielokrotnie w czasie trwania swojej kariery – kiedyś nawet publikował przez jakiś czas artykuły w gazecie konkurenta, żeby podkopać pozycję innego wydawcy – ponieważ wiedział, że dbanie o to, aby inni ludzie wyglądali dobrze, i pozwalanie im na korzystanie z twojego dorobku przynosi stałe korzyści.

Trener Bill Belichick, czterokrotny zdobywca pucharu Super Bowl z drużyną New England Patriots, wspiął się na najwyższy szczebel w NFL dzięki temu, że uwielbiał i doskonalił jeden aspekt pracy szkoleniowca, którego inni trenerzy nie cierpieli: analizowanie nagrań z meczów. Jego pierwsza praca w futbolu zawodowym, w klubie Baltimore Colts, miała charakter bezpłatnego wolontariatu, a formułowane przez niego spostrzeżenia, które były źródłem ważnych strategii gry, przypisywano wyłącznie starszym trenerom. Belichick lubił pracę uważaną za nieciekawą, prosił o nią i starał się być najlepszy w tym, czego inni nie chcieli robić, gdyż sądzili, że są na to za dobrzy. „Był jak gąbka, chłonął wszystko, wszystkiemu się przysłuchiwał", powiedział o nim jeden z trenerów.

„Dawałeś mu zadanie, a on znikał w swoim pokoju i nie wychodził, dopóki nie było wykonane, i wtedy prosił o następne", dodał inny. Jak się zapewne domyślasz, Belichick szybko zaczął otrzymywać wynagrodzenie.

Przedtem jako młody zawodnik drużyny licealnej tak dobrze poznał grę, że był kimś w rodzaju asystenta trenera nawet w czasie meczu. Ojciec Belichicka, sam będący zastępcą trenera w reprezentacji marynarki wojennej, nauczył go ważnej zasady: jeżeli chcesz coś podpowiedzieć trenerowi albo zakwestionować jego decyzję, zawsze rób to w cztery oczy i z pokorą, aby nie urazić przełożonego. Nauczył się, jak być wschodzącą gwiazdą bez zagrażania komukolwiek czy zrażania kogoś do siebie. Inaczej mówiąc, po mistrzowsku opanował stosowanie strategii płótna.

Rozumiesz już, jak łatwo przekonanie o byciu uprawnionym do sukcesu i poczucie wyższości (pułapki ego) mogły uniemożliwić obu tym mężczyznom osiągnięcie pozycji, jaką w końcu zdobyli. Teksty Franklina nie byłyby publikowane, gdyby przedkładał uznanie nad twórczą ekspresję – tak naprawdę kiedy jego brat dowiedział się, kim jest autor listów, dosłownie go pobił z zazdrości i wściekłości. Gdyby Belichick choć raz publicznie się wywyższył nad trenera, tylko by go zdenerwował i mógłby najwyżej grzać ławę w czasie meczów. Gdyby zależało mu na statusie, nie wziąłby pierwszej pracy za darmo i nie oglądałby tysięcy godzin nagrań filmowych. Wybitność rodzi się z pokory i mrówczej pracy. To znaczy, że jesteś najmniej ważną osobą w otoczeniu, dopóki nie zmienisz tego osiąganymi wynikami.

Jest takie stare powiedzenie: „mało mów, dużo rób". Powinniśmy je uaktualnić i stosować nową wersję w odniesieniu do początkowego etapu kariery: „bądź pokorniejszy, rób więcej". Wyobraź sobie, że w przypadku każdej napotykanej osoby myślisz o tym, jak mógłbyś jej pomóc i co mógłbyś dla niej zrobić. W dodatku podchodzisz do tego zagadnienia tak, żeby korzyści odniosła ta osoba,

a nie ty. Skumulowany efekt takiego podejścia po jakimś czasie byłby ogromny. Nauczyłbyś się wiele, rozwiązując różnorodne problemy. Zdobyłbyś reputację człowieka niezastąpionego. Nawiązałbyś niezliczone nowe relacje. Miałbyś wypełniony po brzegi bank przysług do wykorzystania na dalszym etapie kariery zawodowej.

O to właśnie chodzi w strategii płótna – o pomaganie sobie poprzez pomaganie innym. O podejmowanie świadomego wysiłku w celu wymiany krótkookresowej gratyfikacji na długookresowe plony. Zawsze, gdy inni będą zabiegali o uznanie i „szacunek", ty będziesz mógł zapomnieć o uznaniu. Będziesz mógł zapomnieć o nim tak bardzo, że będziesz zadowolony, kiedy inni będą się nim cieszyli zamiast ciebie – ostatecznie to było właśnie twoim celem. Niech inni zdobywają uznanie na kredyt, podczas gdy ty poczekasz na odsetki od wkładu własnego.

Najtrudniejsze jest praktykowanie tego podejścia w postaci konsekwentnie realizowanej strategii. Łatwo popaść w rozgoryczenie, jak to się stało w przypadku Marcjalisa. Znienawidzić samą myśl o uległości. Pogardzać ludźmi posiadającymi większe środki, większe doświadczenie albo wyższy status. Wmawiać sobie, że każda sekunda niespędzona na wykonywaniu własnej pracy, na rozwijaniu siebie jest czasem straconym, marnotrawstwem twojego talentu. Powtarzać: *Nie dam się tak poniżać*.

Kiedy już zwalczymy w sobie ten emocjonalny, egotystyczny impuls, strategia płótna staje się prosta. Można ją powtarzać w nieskończoność.

- Można tworzyć pomysły i podpowiadać je swojemu szefowi.
- Szukać dobrze się zapowiadających myślicieli i przedstawiać ich sobie. Zwierać przewody, żeby zaiskrzyło.
- Rozglądać się za pracą, której wszyscy unikają, i wykonywać ją.

- Szukać źródeł nieefektywności, marnotrawstwa i redundancji. Identyfikować przecieki i likwidować je w celu odzyskania zasobów potrzebnych w innych dziedzinach działalności.
- Tworzyć więcej niż inni i rozdawać swoje pomysły za darmo.

Inaczej mówiąc, odkrywać możliwości promowania kreatywności innych ludzi, szukać możliwości współpracy i eliminować czynniki rozpraszające, które utrudniają im koncentrację i postęp. To bardzo satysfakcjonująca, potężna strategia, którą można skalować w nieskończoność. Traktuj każde jej zastosowanie jak inwestycję w relacje i własny rozwój.

Strategia płótna jest dostępna w każdym momencie. Nie ma też daty ważności. Jest jedną z niewielu strategii, w przypadku których wiek nie ma znaczenia – nadaje się dla starych i dla młodych. Możesz zacząć ją stosować w dowolnej chwili – zanim rozpoczniesz karierę zawodową, zanim zostaniesz zatrudniony w wymarzonej firmie i robisz chwilowo co innego, kiedy zaczynasz nowy etap albo gdy odkrywasz, że nie masz silnych sprzymierzeńców w swojej organizacji. Możesz nawet stwierdzić, że nie ma powodu z niej rezygnować, nawet jeśli awansujesz do grona osób realizujących własne projekty. Niech jej stosowanie będzie czymś naturalnym i permanentnym; pozwól też innym stosować ją w odniesieniu do ciebie, kiedy ty będziesz ją realizował w odniesieniu do osób wyżej postawionych.

Kiedy już raz sięgniesz po strategię płótna, zorientujesz się, że ego większości ludzi uniemożliwia im zauważenie ważnej rzeczy: ten, kto oczyszcza drogę, decyduje o kierunku marszu, a od płótna zależy kształt obrazu.

KEVIN ROSE

Kevin Rose (TW/IG: @kevinrose, thejournal.email) umie inwestować w start-upy jak mało kto na świecie. Potrafi przewidywać ze zdumiewającą dokładnością nawet trendy panujące poza branżą nowoczesnych technologii. Założył firmy Digg, Revision3 (sprzedaną Discovery Communications) oraz Milk (sprzedaną Google). Później był partnerem w Google Ventures, gdzie brał udział w pracach zespołu inwestycyjnego, który finansował działalność takich firm jak Uber, Medium i Blue Bottle Coffee. Obecnie jest dyrektorem generalnym Hodinkee, największej na świecie internetowej platformy handlu zegarkami na rękę oraz serwisu informacyjnego poświęconego ich tematyce. Należy do 25 najlepszych „aniołów biznesu" według agencji Bloomberg oraz do 25 najbardziej wpływowych ludzi w internecie według tygodnika „Time". Wydaje popularny miesięczny newsletter zatytułowany „The Journal".

Kevin jest moim bliskim przyjacielem i nagrywamy razem od czasu do czasu program, którego tytuł *The Random Show* (Przypadkowy show) oddaje ogromną różnorodność tematyki i rozrzut odcinków w czasie. Ten profil też będzie dość przypadkowy. Czym Kevin zasłużył na specjalne traktowanie? Tym, że był pierwszym gościem mojego podcastu.

Znalazł się w części „Bogactwo" ze względu na następny podrozdział (strona 407), dotyczący podejścia Kevina do inwestowania.

Duchowe zwierzę: gąsienica miernikowca

ZA KULISAMI I PRZYPADKOWE FAKTY

- Kevin uwielbia herbatę – tak bardzo, że kazał sobie wytatuować na wewnętrznej stronie ramienia podobiznę chińskiego cesarza Shennonga (dosł. „Boskiego Rolnika"), uważanego za odkrywcę tego napoju. Jego ulubionymi, łatwo dostępnymi gatunkami są produkty Red Blossom Tea Company: ciemna herbata oolong Tung Ting oraz biała herbata Silver Needle.
- Był gościem pierwszego odcinka *The Tim Ferriss Show*, który nie miał jeszcze wtedy tytułu. Kevin zasugerował TIMTIMTALKTALK (to długa historia) i dziesiątki tysięcy fanów nadal posługują się tą nazwą w mediach społecznościowych. A niech cię, KevKev.
- Najgorsze pytanie, jakie mu zadałem, brzmiało: „Gdybyś mógł być płatkami śniadaniowymi, jaką markę byś wybrał i dlaczego?". Rozmowa toczyła się przy winie i zrobiło się dziwnie.
- W 2012 roku Kevin i jego żona, neurolożka Darya Pino Rose, pojechali ze mną i moją ówczesną dziewczyną na trzy tygodnie do Japonii. Pewnego wieczora po kolacji podszedłem do mojej dziewczyny stojącej na chodniku i od niechcenia wsunąłem dłoń do tylnej kieszeni jej dżinsów, dotykając jej pośladka. „Cześć, TimTim" powiedziała Darya jak gdyby nigdy nic. To była jej kieszeń. Obie panie wyglądały z tyłu identycznie: miały takie same włosy, taką samą budowę ciała, taką samą talię. Wybacz, KevKev!
- Kevin jest jedyną osobą na świecie, którą widziałem podczas wykonywania rzutu szopem praczem. Zwierzę zaatakowało jego psa, a cała scena została uwieczniona przez dwie kamery bezpieczeństwa. Nagranie można zobaczyć na YouTubie (wyszukaj hasło „Kevin Rose raccoon").

- Obaj lubimy ten sam bulion – rosół z kurczaka z kurkumą i imbirem, sprzedawany z okienka dla przechodniów w nowojorskim barze Brodo.

ZMAGANIA Z INTERNETOWYMI TROLAMI

Kevin jest mistrzem psychologicznego podejścia do internetowych bzdur. W 2009 roku, gdy wściekałem się na szczególnie dokuczliwego anonimowego komentatora moich poczynań, Kevin zadał mi dwa proste pytania, o których od tego czasu dużo myślałem:

„Czy ludzie, których szanujesz i z których zdaniem się liczysz, wypisują w sieci nienawistne komentarze?" (Nie).

„Czy naprawdę chcesz się wdawać w pyskówki z ludźmi, którzy mają na to mnóstwo czasu?" (Nie).

* Jedno z jego ulubionych narzędzi do śledzenia własnych nawyków i modyfikacji zachowań

Aplikacja Way of Life

OBNIŻANIE POZIOMU CUKRU WE KRWI

Kilka miesięcy temu dostałem od Kevina wiadomość o treści: „Znalazłem świętego Graala" ze zdjęciem ekranu urządzenia Dexcom monitorującego w sposób ciągły poziom cukru we krwi. Odczyt wynosił 79 mg/dL (co oznacza prawidłowe, niskie stężenie glukozy), a zdjęcie zostało wykonane po spożyciu przez Kevina dwóch piw, kotleta wieprzowego w miodowej glazurze, czterech kromek chleba kukurydzianego z masłem i miodem oraz porcji klusek ziemniaczanych.

Czym był „święty Graal”? 25 mg akarbozy ($^1/_4$ pigułki) zażyte w trakcie posiłku. Kevin nauczył się tej sztuczki od Petera Attii (strona 96), z którym go poznałem.

INWESTOWANIE POD WPŁYWEM PRZECZUCIA

Kevin stanowi podwójne zagrożenie dla otoczenia jako inwestor: potrafi z wielką wprawą inwestować zarówno w raczkujące firmy technologiczne (jako inwestor początkowy albo uczestnik pierwszej rundy finansowania), jak i duże spółki giełdowe. Na ogół inwestorzy, którzy odnoszą sukcesy w jednej z tych dziedzin, nie radzą sobie w drugiej.

Kiedy proszę go o opinię w sprawie jakiejś spółki, często zadaje mi trzy pytania:

- „Czy rozumiesz jej działalność?”
- „Czy myślisz, że za 3 lata będzie dominowała na swoim rynku i wciąż się rozwijała?”
- „Czy uważasz, że jej technologia będzie za 3 lata obecna w naszym życiu?”

Dokonał dziesiątek spektakularnych inwestycji, kierując się własnymi odpowiedziami na te trzy pytania oraz jeszcze jednym czynnikiem: reakcją emocjonalną. Ktoś mógłby zbyć mówienie o „przeczuciach” machnięciem ręki, ale szczęście można mieć tylko raz, a kiedy odnosisz sukces ponownie, świadczy to już o twoich umiejętnościach. Kevin powtarzał swoje sukcesy wielokrotnie.

Jest wiele złożonych metod inwestowania, omawianych do znudzenia w innych źródłach. Oto podejście alternatywne, któremu nie poświęca się tyle uwagi.

Oddaję głos Kevinowi

Przed wejściem na scenę na pewnej konferencji technologicznej założyciel serwisu TechCrunch Michael Arrington zadał mi pytanie: „Inwestowałeś w mnóstwo świetnych start-upów. Jak wybierasz firmy, które chcesz wesprzeć?”. Odpowiedziałem, że ufam swoim przeczuciom. Wyglądał na niezadowolonego i stwierdził, że powinienem wymyślić lepszą odpowiedź.

Zawsze podziwiałem inwestorów konstruujących wielopiętrowe teorie leżące u podstaw ich filozofii inwestycyjnych. „Oprogramowanie pożera świat”, „gospodarka oddolna” i „inwestowanie w thunder lizards” to pierwsze z brzegu teorie tego typu.

Inwestowanie w ten sposób może być dobrą strategią dla funduszu, ale mnie jako inwestora indywidualnego w ogóle nie pociąga.

W moim przypadku decyzja o zainwestowaniu w start-up zapada po przeprowadzeniu procesu odwołującego się w dużej mierze do inteligencji emocjonalnej (EQ). Zaczyna się on od zbadania pomysłu od strony emocjonalnej. Jeżeli firma przejdzie ten test, analizuję ją przy użyciu tradycyjnych kryteriów i obiektywnych danych w celu zweryfikowania założeń przedsiębiorców dotyczących wymiernych aspektów działalności.

Jak zatem można badać pomysł biznesowy od strony emocjonalnej?

Podczas oceniania nowego produktu biorę pod uwagę tylko jego nowatorskie cechy i staram się dogłębnie zrozumieć, jaki mogą mieć wpływ na emocje konsumentów, którzy będą go używali. Następnie zastanawiam się, jak te cechy mogłyby ewoluować.

Zajrzyjmy na przykład do moich notatek dotyczących Twittera, na podstawie których zainwestowałem w tę firmę w 2008 roku. Zaintrygowało mnie kilka niespotykanych wcześniej cech:

Tweetowanie to szybkie dzielenie się opiniami i informacjami z innymi ludźmi

Reakcja emocjonalna: napisanie 140 znaków jest łatwiejsze i trwa krócej niż pisanie bloga. Znika strach i nakład czasu związane z pisaniem dłuższych tekstów. Wpisy można dodawać za pomocą SMS-ów, bez potrzeby używania komputera (pamiętaj, że to było przed nastaniem ery aplikacji). To może przyciągnąć wiele sław niemających związku z branżą technologiczną.

Obserwowanie – nowatorska, sprzeczna z dotychczasowymi trendami koncepcja umożliwiająca użytkownikom śledzenie wpisów nieznanych osób. Choć dzisiaj wydaje się ona czymś naturalnym, wtedy postawiła na głowie bardziej rozpowszechniony model znajomości dwustronnej.

Reakcja emocjonalna: rozwijanie listy obserwujących można traktować jak grę lub współzawodnictwo. Użytkownicy będą zachęcali swoich przyjaciół i fanów do obserwowania własnego profilu, przyciągając nowych użytkowników. Ta „gra” w namawianie znajomych i wielbicieli do przyłączenia się będzie darmowym narzędziem marketingowym Twittera. Obserwowanie profili wymusza publiczne dzielenie się opiniami. Dzięki temu fani będą czuli bliższy związek z ludźmi, których podziwiają, ale nie znają. [TF: Twitter na początku publikował listę stu użytkowników obserwowanych przez największą liczbę osób, żeby jeszcze bardziej podsycić tę rywalizację].

Powielanie treści

Reakcja emocjonalna: użytkownicy zaczynają się posługiwać skrótem „RT”, oznaczającym *retweet*, czyli ponowne udostępnienie (było to powszechne przed udostępnieniem oficjalnej funkcji retweet). Ta zaimprowizowana funkcja umożliwiała rozpowszechnianie komunikatów poza granicami własnej grupy społecznej i zwiększanie ich widoczności. Dzięki charakterowi Twittera, który działa w czasie rzeczywistym, wiadomości były rozpowszechniane szybciej niż w tradycyjnych mediach (nawet w moim ówczesnym start-upie o nazwie Digg).

Spoglądając na te wszystkie cechy oczami użytkowników i podzielając ich odczucia, mogłem zrozumieć ekscytację, która towarzyszyła pojawieniu się Twittera.

Taki sposób myślenia może się też odnosić do ogólniejszych trendów branżowych.

Mój współpracownik i przyjaciel David Prager był jednym z pierwszych posiadaczy samochodu Tesla Model S. Kiedy tylko odebrał pojazd, pozwolił wszystkim swoim znajomym się nim przejechać. Tym, co zaskoczyło mnie najbardziej, nie był sam samochód, lecz wydawany przez niego dźwięk. Kiedy wysiadłem, a David wcisnął pedał przyspieszenia i zaczął wjeżdżać na jedno ze stromych wzgórz w San Francisco, usłyszałem tylko cichy szum silnika elektrycznego. Natychmiast przyszły mi na myśl liczne filmy science fiction, które oglądałem jako dorastający chłopak. Dla mnie był to dźwięk przyszłości.

Kilka dni później obserwowałem autobus miejski próbujący zdobyć to samo wzniesienie. Wysokoprężny

silnik warczał z wysiłkiem, tak jakby miał się rozpaść i próbował ostatkiem sił złapać następny oddech.

Było dla mnie jasne, że choć wśród konsumentów pojazdy elektryczne będą się rozpowszechniały powoli, postęp techniczny w dziedzinie magazynowania energii (który jest tylko kwestią czasu) uczyni z nich przyszłość branży motoryzacyjnej.

Te odczucia skłoniły mnie do zainwestowania w Teslę wtedy, gdy firma ta jeszcze nie była taka modna.

Tak naprawdę stosuję to podejście raczej do odsiewania złych inwestycji niż do wyszukiwania dobrych. Patrząc wstecz na moje spotkania w ostatnim roku kalendarzowym, mogę powiedzieć, że na jedną wartościową inwestycję przypada 18 odrzuconych. Jak widać, często mówię „nie”.

Na przykład obecne wcielenie sprzętu do korzystania z rzeczywistości wirtualnej nie zdało mojego testu. Urządzenia są duże, nieporęczne, wymagają korzystania z szaleńczo drogich komputerów, a ich konfiguracja jest bardzo trudna. Doświadczenia związane z ich używaniem są ciekawe, ale nie lepsze od normalnego grania o rząd wielkości.

Jak dotąd unikałem więc inwestowania w VR. W pewnym momencie (za kilka lat) pojawi się zapewne urządzenie mające odpowiednią moc, rozmiar, cenę i technologię, które zdobędzie uznanie mas. Do tego czasu jednak nie zamierzam się angażować.

[**TF:** Kevin przewidział gwałtowny wzrost popularności rzeczywistości rozszerzonej (*augmented reality*, AR) na kilka miesięcy przed gigantycznym sukcesem gry Pokémon Go, podkreślając, że AR i VR nie są tym samym. Był entuzjastycznie nastawiony do AR i sceptycznie do VR].

Wierzę w obiektywne dane i opieram się na nich przy podejmowaniu decyzji, zwłaszcza w późniejszych rundach finansowania. Niemniej na wczesnym, zalążkowym etapie działalności start-upu biorę pod uwagę przede wszystkim jakość zespołu oraz odczucia emocjonalne związane z produktem.

Wielu znajomych inwestorów uważa, że inwestowanie pod wpływem przeczucia to metoda niegodna zaufania i składa moje sukcesy na karb ślepego szczęścia. Oczywiście każdy człowiek ma inną intuicję. Trudno tu o jakąś magiczną formułę. Wierzę jednak, że przeczucia można traktować jak narzędzie pomocne przy ocenianiu pomysłów, co do których dysponujemy niewielką ilością danych – takich jak start-upy, które jeszcze nie wystartowały na rynku.

NEIL STRAUSS

Neil Strauss (TW: @neilstrauss, neilstrauss.com) napisał osiem bestsellerów z listy dziennika „New York Times”, w tym *Grę* i *Prawdę*. Był także redaktorem magazynu „Rolling Stone” i etatowym dziennikarzem „New York Timesa”. Oprócz tego zakładał bardzo rentowne firmy. Nawet jeśli nigdy nie marzyłeś o pisaniu, jego sposób myślenia znajduje zastosowanie także w innych dziedzinach.

Duchowe zwierzę: ryba z gatunku Psychrolutes marcidus

NIE AKCEPTUJ NORM OBOWIĄZUJĄCYCH W TWOICH CZASACH

„Rozmawiałem ze znajomym miliarderem, który powiedział, że bardzo chciałby napisać książkę o tym, jak działa ludzki umysł. Chodziło mu o różnice między umysłem miliardera a umysłem kogoś, kto nim nie jest. [...] Powiedział: **»Największym błędem, jaki można popełnić, jest akceptowanie norm obowiązujących w naszych czasach«**. Odrzucanie norm jest źródłem innowacji, zarówno w technice, jak i w pisarstwie oraz w innych dziedzinach. Odrzucanie norm jest więc kluczem do wielkiego sukcesu i zmiany oblicza świata".

* Polecana książka dla artystów

Życie jest gdzie indziej Milana Kundery. „Myślę, że to analogia wyboru, jaki mamy w życiu: Czy wykorzystasz swój potencjał? Czy tylko poddasz się chwilowej presji otoczenia i pozostaniesz nikim?"

* Najlepszy zakup Neila za 100 dolarów

„[Aplikacja] Freedom. Nie mam żadnego interesu w polecaniu jej, ale ten program komputerowy mnie ocalił. To mój ulubiony program. Pyta cię: »Ilu minut wolności potrzebujesz?«. Wpisujesz wartość, jaką chcesz, na przykład 120 minut, i przez ten czas bez względu na wszystko jesteś całkowicie odcięty od internetu. Kiedy więc zasiadam do pisania, przede wszystkim włączam Freedom, ponieważ gdy piszesz i chcesz coś sprawdzić w internecie, to najpierw to sprawdzasz, a potem wpadasz w ciąg klikania, z którego nie sposób się wyrwać. Możesz

zamiast tego zaznaczyć wszystkie rzeczy, które masz do sprawdzenia, i sprawdzić je po upływie »czasu wolności«. To podejście jest o wiele bardziej efektywne".

TF: Neil, ja i inni autorzy używamy liter „TK" jako oznaczenia faktu, który trzeba sprawdzić. (Na przykład: „W owym czasie miał TK lat"). To bardzo rozpowszechniona praktyka, ponieważ w języku angielskim jest niezwykle mało słów zawierających zbitkę TK (z wyjątkiem tego uprzykrzonego nazwiska Atkins), dzięki czemu łatwo dotrzeć do miejsc wymagających weryfikacji za pomocą skrótu Ctrl+F.

REDAGUJ ZE WZGLĘDU NA SIEBIE, POTEM ZE WZGLĘDU NA FANÓW, A NA KOŃCU ZE WZGLĘDU NA NIENAWISTNIKÓW

Neil redaguje swoje teksty w trzech krokach. W skrócie:

- **Najpierw redaguję dla siebie.** (Co mi się podoba?)
- **W drugiej kolejności dla moich fanów.** (Co może być dla nich najbardziej interesujące i przydatne?)
- **W trzeciej kolejności redaguję dla nienawistników.** (Co moi prześladowcy mogliby wyrwać z kontekstu, zdyskredytować albo wyśmiać?)

Neil rozwija tę ostatnią myśl: „Zawsze posługuję się przykładem Eminema. Tak naprawdę nie da się go skrytykować, ponieważ [w swoich piosenkach] wciela się we własnych krytyków i im odpowiada. […] Ludzie nie mogą o nim powiedzieć niczego, na co już świadomie nie odpowiedział. Dlatego naprawdę się staram odpowiadać krytykom – reagować na ich pytania i zarzuty – w sposób zabawny i rozrywkowy. Taką mam koncepcję zabezpieczania się przed nienawistnikami".

TF: Zabezpieczanie się przed nienawistnikami może przybierać różne formy, zaczynając od żartowania z samego siebie (np. „Wiem, że jest w tym zabawna sprzeczność, ale…”), kończąc na formułowaniu oczekiwanej krytyki i odpowiadaniu na nią wprost (np. „Niektórzy ludzie powiedzą, że [krytyka], co jest zrozumiałe”. Seneka doskonale wykorzystał tę drugą metodę w *Listach moralnych do Lucyliusza*, a Scott Adams (strona 316) zastosował podobną technikę w książce *Okruchy Boga*.

> *Blokada pisarska nie istnieje. […] Jest ona wiernym odpowiednikiem impotencji. To zbyt duże oczekiwania, które sobie narzucasz, uniemożliwiają ci robienie tego, do czego powinieneś być naturalnie zdolny.*

BLOKADA PISARSKA JEST JAK IMPOTENCJA

To przekonanie podziela wielu bardzo doświadczonych dziennikarzy. Bez względu na to, czy chodzi o generowanie pomysłów (zob. James Altucher, strona 299), czy o pisanie, rozwiązaniem jest celowe obniżanie standardów od czasu do czasu.

Jedną z najlepszych wskazówek dotyczących pisania, jakie w życiu otrzymałem, była mantra: „Dwie słabe strony dziennie”. Pewien bardziej doświadczony autor wiązał ją z firmą IBM, która kilkadziesiąt lat temu była prawdziwym gigantem w kilku branżach. Jej handlowcy słynęli z niezwykłej efektywności i bicia rekordów sprzedaży. Jak IBM to osiągnął? Pod wieloma względami właśnie dzięki zachowywaniu się w sposób odwrotny do tego, którego można by oczekiwać. Na przykład cele sprzedażowe były wyznaczone na bardzo niskim poziomie. Chodziło o to, żeby handlowcy nie bali się dzwonić do klientów. Mieli szybko nabierać rozpędu i przekraczać cele. Dokładnie tak się działo. Przekładając tę zasadę na pisarskie

rzemiosło: powiedziano mi, że moim celem powinno być pisanie „dwóch słabych stron dziennie”. To wszystko. Jeżeli napiszesz dwie słabe strony, to nawet jeśli nigdy ich nie wykorzystasz, będziesz miał poczucie, że odniosłeś tego dnia sukces. Czasem z trudem uda ci się je spłodzić i będą naprawdę beznadziejne. W co najmniej połowie przypadków uda ci się jednak napisać 5, 10, a w zupełnie wyjątkowym dniu nawet 20 stron niezłego tekstu. Możesz pisać słabe rzeczy i redagować je później tak, żeby ostatecznie były świetne.

SZCZEROŚĆ ZA SZCZEROŚĆ

Neil ma duże doświadczenie w przeprowadzaniu wywiadów i nauczył mnie ważnej zasady: Otwórz się na człowieka, z którym masz rozmawiać, i bądź z nim szczery jeszcze zanim zaczniesz nagrywać. Ta reguła sprawdza się wyśmienicie. Zanim zacznę wywiad, poświęcam 5–10 minut na żarty, rozgrzewkę, sprawdzenie sprzętu itd. W pewnym momencie z własnej inicjatywy podaję jakąś osobistą, wymagającą dużej szczerości informację (np. o tym, jak w przeszłości ktoś błędnie zacytował moje słowa i jak mnie to zabolało, więc dobrze znam to uczucie, albo o tym, że zawsze mam problemy z dotrzymaniem narzuconych z zewnątrz terminów itd.). Dzięki temu moi rozmówcy chętniej otwierają się przede mną w czasie wywiadu. Czasem po prostu proszę szczerze o radę, nie przerywając toku wypowiedzi rozmówcy, na przykład wtrącając: „Jesteś świetny w X, a ja nie radzę sobie z Y. Szanuję twój czas i warunki tego wywiadu, ale kiedyś chciałbym cię o to zapytać”.

Słuchacze często mnie pytają, jak mi się udaje tak szybko zbudować dobre relacje z gościem. Powyższy sposób to pierwszy krok.

Drugi polega na tym, że w ciągu pierwszych 5–10 minut rozmowy z wyprzedzeniem odnoszę się do najczęściej

występujących obaw. W przeszłości media źle mnie traktowały i chcę, aby moi goście wiedzieli, że A) wiem, jakie to okropne uczucie i B) mój wywiad stanowi bezpieczną przestrzeń do otwierania się i eksperymentowania. Między innymi poruszam następujące sprawy:

- Mój program nie jest nastawiony na przyłapanie kogoś na wpadce, a ja chcę dbać o dobry wizerunek moich gości.
- Pytam: „Wyobraźmy sobie, co będzie po tygodniu albo miesiącu od ukazania się tego wywiadu. Co sprawi, że uznasz go za udany? Jakie masz kryteria „sukcesu" w tej dziedzinie?
- Pytam: „Czy są jakieś tematy, o których wolałbyś nie mówić?".
- Podobnie jak w przypadku *Inside the Actors Studio* (zatrudniłem ich badacza do czytania i doskonalenia transkrypcji), to gość ma ostatnie słowo, jeśli chodzi o kształt wywiadu. W 99% przypadków nie przepytuję ludzi na żywo, więc możemy wyciąć, co chcemy. Jeżeli następnego dnia gość dojdzie do wniosku, że niepotrzebnie coś powiedział, mogę to usunąć.
- Mówię: „Zawsze sugeruję gościom, żeby byli jak najbardziej naturalni i otwarci. Moi fani uwielbiają istotne szczegóły i dobre opowieści. Zawsze możemy coś później wyciąć, ale nie da się dodać niczego interesującego do gotowego nagrania".

* Trzy osoby, od których w ostatnim roku nauczyłeś się najwięcej lub którym uważnie się przyglądałeś

Rick Rubin, Laird Hamilton, Gabby Reece i Elmo (Elmo z tego względu, że Neil oglądał w dzieciństwie *Ulicę Sezamkową*).

TF: Neil przedstawił mnie Rickowi, który następnie poznał mnie z Lairdem i Gabby. Elmo nie oddzwania.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„Bądź otwarty na to, co przyjdzie”. – John Cage

„Bez względu na sytuację, właściwym sposobem postępowania jest zawsze współczucie i miłość”. (Sparafrazowane słowa jednej z jego nauczycielek, Barbary McNally).

Wywiadów do druku
Udzielam tylko e-mailem
Bo ci ludzie lubią
Przekręcać moje słowa
I wmawiać wszystkim
Że gadam same bzdury.

słowa piosenki „Get Me Done” zespołu Fort Minor

MIKE SHINODA

Mike Shinoda (TW: @mikeshinoda, mikeshinoda.com) jest najbardziej znany jako raper, główny autor piosenek, klawiszowiec, gitarzysta i jeden z dwóch wokalistów (owszem, to wszystko jednocześnie) zespołu Linkin Park, który sprzedał na całym świecie ponad 60 milionów płyt, zdobywając przy okazji dwie nagrody Grammy. Mike współpracował z różnymi muzykami, zaczynając od Jaya Z, kończąc na Depeche Mode, a ponadto jest głównym raperem w swoim drugim zespole o nazwie Fort Minor. Jakby tego było mało, opracowywał szatę graficzną wszystkich wymienionych projektów, produkował je i miksował. Poznałem Mike’a, gdy przeprowadzałem z nim wywiad dla BlogWorld & New Media Expo w 2008 roku.

Duchowe zwierzę: pantera śnieżna

Jestem wielkim fanem zespołu Fort Minor, a tekst piosenki przytoczony na poprzedniej stronie nabiera szczególnego znaczenia, kiedy masz przykre doświadczenia z mediami. Niemal wszyscy ludzie opisani w tej książce byli nieprecyzyjnie cytowani przez dziennikarzy. Zwykle jest to konsekwencją przeprowadzania wywiadów przez telefon, ale skutki mogą być katastrofalne. Dla autora wywiad jest tylko kolejnym produktem, który przyciągnie uwagę czytelników. Dla jego rozmówcy może być przykrą wpadką, którą ludzie będą mu w nieskończoność wytykali.

Mike rozwinął ten temat podczas naszej rozmowy: „Nie wydaje mi się, żeby dziennikarze rozmyślnie oszukiwali. Po prostu każdy ma swoje interesy. Nawet czasopisma muzyczne nie przeprowadzają z nami wywiadów dlatego, że kochają muzykę, prawda? Na co dzień potrzebują pieniędzy z reklam, potrzebują kliknięć na stronie. [...] Jeżeli masz 40-wyrazowe zdanie, które można skrócić do 7 słów [i] staje się naprawdę elektryzujące, [nie ma znaczenia], że jest pozbawione związku z tym, co naprawdę powiedziałeś w wywiadzie. Chodzi o klikalność, [ale] dziennikarze to akceptują, bo na tym jest oparta ich branża”.

TF: Morał z tej historii jest taki, że kiedy tylko jest to możliwe, wywiady przeznaczone do druku należy przeprowadzać za pośrednictwem poczty elektronicznej. Dzięki temu będziesz miał dowód i drogę odwołania, jeśli ktoś źle cię potraktuje. A jeśli nie możesz ograniczyć się do tej formy wypowiedzi? Jeśli nie możesz (albo nie chcesz) unikać rozmów telefonicznych? Moja metoda ewoluowała przez lata, ale w chwili obecnej jest oparta na dwóch zasadach: unikaniu bólu związanego z traceniem czasu oraz zapobieganiu błędnemu cytowaniu moich słów.

Ból może wynikać z tego, że zarezerwowałeś sobie 3 godziny na wywiad, ale z całej rozmowy w prasie ukaże się jedno wyrwane z kontekstu zdanie. Pozostałe 99% materiału nigdy nie ujrzy światła dziennego. Nawet jeżeli dziennikarz nagra

rozmowę (to pożądana sytuacja), i tak nie będziesz mógł wykorzystać tego materiału, ponieważ dziennikarz ma nad sobą szefa, który także ma szefa, który ma szefa. To marnotrawstwo czasu, które bardzo mnie zasmuca. Jak sobie z tym poradzić?

To łatwe: sam nagraj rozmowę. W ten sposób zabezpieczysz się także przed nieostrożnym lub złośliwym przeinaczeniem twoich słów. Powiedz: „Cieszę się, że możemy porozmawiać. Zwykle nagrywam przeprowadzane ze mną wywiady telefoniczne w celu zabezpieczenia kopii zapasowej [jeżeli rozmowa toczy się przez Skype'a, możesz użyć oprogramowania Ecamm Call Recorder; Zencastr też nieźle działa]. Po rozmowie umieszczę nagranie na Dropboksie i prześlę panu link. Zakładam, że nie ma pan nic przeciwko temu?". Jeżeli dziennikarz się zgodzi, nagranie będzie zgodne z prawem i wszystko będzie w porządku. Jeżeli nie, należy to potraktować jak ostrzeżenie i zrezygnować z rozmowy. Odrzucenie jednego wywiadu nie wyrządzi ci zbyt wielkich szkód, ale jeden bardzo zniekształcony cytat może się za tobą ciągnąć w nieskończoność.

Obecnie zwykle zaczynam każdą rozmowę na temat ewentualnego wywiadu od propozycji: „Będę chciał umieścić pełne nagranie naszej rozmowy na mojej stronie internetowej po jej opublikowaniu przez was. Już wcześniej tak robiłem. Czy to jest do przyjęcia?". Nie warto poświęcać 2 godzin (pamiętaj o wymianie e-maili, sprawdzaniu faktów itd.) na to, aby w prasie ukazało się jedno wypowiedziane przez ciebie zdanie. Kiedy jednak współpraca się układa, może być pięknie. Jednym z najpopularniejszych materiałów opublikowanych na mojej stronie między kolejnymi odcinkami podcastu był fantastyczny wywiad przeprowadzony ze mną przez dziennikarza i satyryka Joela Steina z tygodnika „Time" (TW: @thejoelstein). To było wspaniałe doświadczenie dla nas obu.

CO ICH MOTYWUJE?

Przed rozpoczęciem współpracy z kimkolwiek mądrze jest zadać sobie pytanie: „Co go motywuje i w jakim terminie chce osiągnąć swój cel? Jak mierzy »sukces«? Czy jest nam ze sobą po drodze?”. Nie stawiaj wszystkiego na jedną kartę pod wpływem chwili, jeżeli prowadzisz długookresową grę. Często będą cię próbowały poddać presji osoby, które myślą tylko o swoim awansie w następnym kwartale, a nie obchodzi ich, jak będzie wyglądała twoja kariera za rok czy za 10 lat. Mike opowiedział mi historię o propozycjach, które wytwórnia płytowa składała zespołowi Linkin Park na samym początku kariery:

„Mówili nam na przykład: »Chłopaki, potrzebujecie jakiegoś charakterystycznego chwytu. Może niech Joe występuje w fartuchu laboratoryjnym i kowbojskim kapeluszu, a Chester na początku każdego koncertu zrzuca buty”. To były typowe, głupie wymysły rodem z filmu *Oto Spinal Tap*. Te propozycje były jednak składane na poważnie. Gdybyśmy im teraz [przypomnieli o nich], powiedzieliby: »Ależ nie, po prostu żartowaliśmy«. Zapewniam cię, że to nie były żarty”.

Członkowie zespołu uzgodnili we własnym gronie, że będą robili swoje, i zaproponowali wytwórni dwie możliwości: albo odkłada ich muzykę na półkę, albo pozwala im robić to, co potrafią robić najlepiej. Zadziałało. „Straciłem” wiele wspaniałych okazji finansowych uzależnionych od różnych dziwactw. Jak powiedział Thomas Huxley, „Dla człowieka znacznie lepiej jest mylić się na wolności, niż mieć rację w kajdanach”. Jeżeli jesteś dobry w tym, co robisz, będziesz miał więcej niż jedną szansę.

KRÓTKO I NA TEMAT

* Mało znany fakt

Obaj jesteśmy wielkimi fanami filmów animowanych Hayao Miyazakiego. Tak naprawdę *Księżniczka Mononoke* stanowiła główną inspirację dla teledysku do piosenki Linkin Park *In the End*. A skoro pytasz, moim ulubionym muzeum na świecie jest Muzeum Ghibli w Tokio, stworzone przez Mizayakiego w lesie w pobliżu miasta Mitaka.

* Mniej znane kapele polecone mi przez Mike'a

Royal Blood: Lubię piosenkę „Figure It Out" i słucham jej podczas pisania.

Doomriders: „Come Alive" to dobra rzecz dla metalowców, przypominająca Danzig. Nadaje się na treningi i do rozbijania piñaty.

* Zarówno Mike, jak i Justin Boreta z The Glitch Mob (strona 420) używają oprogramowania Ableton Live do obróbki dźwięku

Boreta używa wtyczek Universal Audio do emulowania wszystkich dodatkowych urządzeń, jakie można kupić. Ira Glass z programu *This American Life* używa Abletonu także podczas występów na żywo.

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

Mike pomyślał o Ricku Rubinie (strona 585), nie tylko ze względu na twórczość, ale i życiowe doświadczenie.

JUSTIN BORETA

Justin Boreta jest współzałożycielem zespołu The Glitch Mob (TW/IG: @theglitchmob, theglitchmob.com). Ostatni album tej formacji, zatytułowany *Love Death Immortality*, zadebiutował w notowaniach „Billboardu” na pierwszym miejscu wśród albumów elektronicznych oraz wśród wydawnictw niezależnych i na czwartym miejscu w kategorii muzyki cyfrowej. The Glitch Mob jest grupą należącą do tworzących ją artystów, więc jest prawdziwym start-upem. Jej muzyka pojawiała się w takich filmach jak *Sin City: Damulka warta grzechu*, *Na skraju jutra*, *Captain America: Pierwsze starcie* oraz *Niesamowity Spider-Man*. Nagrany przez The Glitch Mob remiks piosenki „Seven Nation Army” zespołu The White Stripes pojawił się w najczęściej oglądanym zwiastunie gry komputerowej wszech czasów, zapowiadającym produkcję *Battlefield 1*.

Duchowe zwierzę: kałamarnica olbrzymia

* Czy kierujesz się w życiu jakimiś sentencjami?

„Niech wysłucha nas cisza”. – Tara Brach

„Życie nie powinno być podróżą do grobu obliczoną na bezpieczne dotarcie do celu w ładnym, dobrze zakonserwowanym ciele, lecz przedsięwzięciem zakończonym gwałtownym wpadnięciem na metę z poślizgiem, w chmurze dymu, w stanie całkowitego wyczerpania, z euforycznym okrzykiem: »Rany! Ale jazda!«” – Hunter S. Thompson, *The Proud Highway: Saga of a Desperate Southern Gentleman, 1955–1967*.

JUSTIN: „Mam w kalendarzu ustawione coroczne powiadomienie o rocznicy urodzin Huntera S. Thompsona. Powyższy cytat przypomina mi o tym, żeby nie brać wszystkiego zbyt serio i cieszyć się życiem. Zarezerwowałem także parę pustych stron w moim porannym dzienniku na cytaty, które zgromadzę w czasie jego prowadzenia (pochodzące z lektur, podcastów itd.). Dzięki temu mogę łatwo wracać do najbardziej interesujących fragmentów, kiedy go kartkuję”.

* Gdybyś mógł wziąć na bezludną wyspę jedną płytę, jedną książkę i jeden przedmiot zbytku, co byś wybrał?

Selected Ambient Works Aphexa Twina, *Nieznośną lekkość bytu* i Chemex do parzenia kawy.

* Jeden z ulubionych artystów Justina: Boards of Canada

„To piękna, jednostajna muzyka, a ich płyty są dla mnie jak starzy znajomi, z którymi mogę się spotykać bez końca”.

* Najlepsza rada, którą w życiu usłyszałeś?

„To coś, co usłyszałem od ojca, kiedy byłem bardzo mały, prawdopodobnie miałem 5 albo 6 lat. Powiedział: **»Nic na siłę«**. Wydaje się, że to taka prosta rada. [...] Myślę, że powinna być myślą przewodnią w procesie twórczym. [...] [Próby forsowania na siłę różnych rozwiązań] bardzo rzadko przynoszą zamierzone efekty, bez względu na to, czy chodzi o twórczość, czy ogólnie o życie. [...]”

TF: Pytanie, które sobie zadaję, gdy zmagam się z czymś przez dłuższy czas, brzmi: „Jak by to wyglądało, gdyby było łatwe?”.

* Jaka jest najgorsza rada udzielana ludziom przez specjalistów z twojej dziedziny?

„Krąży mnóstwo złych rad dotyczących poszukiwania inspiracji i objawienia. Jak mówi Chuck Close, »Inspiracja jest dla amatorów – reszta z nas po prostu podwija rękawy i bierze się do roboty. I wyznaje przekonanie, że coś się narodzi z samego działania, a przez pracę można wpaść na nowe możliwości i otworzyć drzwi, o których nie mógłbyś nawet marzyć, gdybyś tylko siedział i czekał na świetny pomysł«”.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 20-latkowi?

„»Wyluzuj. Uspokój się«. Mam wrażenie, że młodzi ludzie około dwudziestki żyją w głębokim przekonaniu, że wszystko należy

robić w określony sposób. Tymczasem to nie ma aż takiego znaczenia, jak się wydaje”.

TIM: „Tak, to prawda. Czy będziesz o tym pamiętał za 10 lat? Prawdopodobnie nie”.

JUSTIN: „Nie. Ludzie zapominają nawet krótkiego tweeta po 12 minutach”.

KRÓTKO I NA TEMAT

* Trzy osoby lub źródła, od których w ostatnim roku nauczyłeś się najwięcej lub którym uważnie się przyglądałeś?

„Magazyn »Nautilus«, strona *Brain Pickings*, Esther Perel”.

* Najlepsza lub najbardziej wartościowa inwestycja, jakiej kiedykolwiek dokonałeś?

„Kiedy zwolniono mnie z pracy, postanowiłem pójść zupełnie inną drogą i zająć się na całego muzyką. Wykorzystałem cały limit na karcie kredytowej i kupiłem pierwszą parę profesjonalnych monitorów studyjnych [głośników]: Genelec 8040A. Monitory to najważniejszy sprzęt studyjny, jaki można kupić. Używam ich do dzisiaj”.

* Polecany podcast

Radiolab „In The Dust of This Planet”: w tym odcinku znajdziesz wyjaśnienie, dlaczego mało znana praca naukowa nagle zaistniała w popkulturze (w serialu *Detektyw*, czasopismach poświęconych modzie, na jednej z kurtek Jaya Z itd.).

* Poranny rytuał

Justin co rano poświęca 20 minut na medytację transcendentalną, po której wychodzi na zewnątrz i wykonuje wymachy odważnikiem kulowym o masie 24 kilogramów. Robię dokładnie to samo 2–3 razy w tygodniu, starając się wykonać 50–75 powtórzeń wymachów oburącz opisanych w *4-godzinnym ciele*.

* Muzyka do zasypiania

Justin słucha albumu Maksa Richtera *From Sleep*, a dokładnie jego skróconej wersji dostępnej w serwisie Spotify. „Włączam go bardzo cicho, kiedy zaczynam się szykować do spania, więc zwykle muzyka kończy się 15–20 minut po moim zaśnięciu. Kiedy jestem w domu, używam też zegara snu Sonos. Używany codziennie wyrabia we mnie odruch Pawłowa, działa niczym kołysanka. Jeżeli przeszkadza mi melodyjność, sięgam po artystę o pseudonimie Mute Button, który realizuje wysokiej jakości, długie nagrania w plenerze. Delikatny szum deszczu w połączeniu z zegarem snu działa fantastycznie. Nadaje się do tłumienia dźwięków w hotelu podczas podróży”.

SCOTT BELSKY

Scott Belsky (TW: @scottbelsky, scottbelsky.com) jest przedsiębiorcą, pisarzem i inwestorem. Jest partnerem w funduszu venture capital Benchmark z siedzibą w San Francisco. Scott był współzałożycielem firmy Behance w 2006 roku i jej dyrektorem generalnym do czasu wykupienia jej przez Adobe w 2012 roku. Miliony ludzi używają Behance do prezentowania swoich portfolio oraz wyszukiwania najbardziej utalentowanych osób w przemyśle kreatywnym. Scott jest wczesnym inwestorem i doradcą w takich firmach, jak Pinterest, Uber i Periscope oraz w wielu innych szybko się rozwijających start-upach.

Duchowe zwierzę: niedźwiedź polarny

* Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?

„Ważne jest, żeby od czasu do czasu się pogubić i utknąć w swoich planach. To sprzyja kreatywności i patrzeniu na własne sprawy z dystansu. Mapy, asystenci i planowanie niosą ryzyko życia zgodnego z planem. W takiej sytuacji twój potencjał nie może dorównać oczekiwaniom”.

Jak „porażka” może się stać źródłem późniejszego sukcesu?

„Najtrudniejsze decyzje w biznesie to te rozczarowujące ludzi, na których ci zależy. Jednym z największych błędów, jakie popełniłem na początku działalności Behance, było robienie zbyt wielu rzeczy naraz. Mieliśmy wiele produktów, wiele linii działalności i nasza energia była rozproszona między zbyt wiele rzeczy. W końcu, mniej więcej po 5 latach działalności, problemy osiągnęły punkt krytyczny. Zaczynało nam brakować czasu i musieliśmy się skupić na jednej rzeczy. Zamknąłem kilka projektów, w tym naszą popularną aplikację do zarządzania zadaniami, rozczarowując tysiące klientów. Dzięki temu jednak nasz zespół mógł się skupić na tworzeniu produktu, który ostatecznie przypadł do gustu milionom kreatywnych ludzi na świecie.

Nauczyłem się w ten sposób metody nazywanej przez najlepszych pisarzy »zabijaniem tego, co kochamy« – wątków i postaci odciągających uwagę czytelnika od najważniejszych elementów fabuły. **Czasem trzeba przestać robić to, co się kocha, żeby zająć się jedną bardzo ważną rzeczą**”.

* Najgorsza rada, którą często się powtarza

„»Szukaj schematów«. Jako przedsiębiorca i inwestor jestem otoczony ludźmi, którzy próbują kategoryzować i uogólniać czynniki decydujące o sukcesie firmy. [...] Większość osób nie pamięta o tym, że innowacyjność (i inwestowanie w nią) opiera się na wyjątkach.

Łatwo zrozumieć, dlaczego większość inwestorów polega na wykrywaniu schematów. Wszystko zaczyna się od świetnej firmy, która zaskakuje wszystkich nowym modelem. Może to być Uber i sieci na żądanie, Airbnb i gospodarka dzielenia się albo Warby Parker i pionowo zintegrowany handel internetowy. Prowadzi się niekończące się analizy i następuje masowe przyjmowanie zasad, które już wykorzystano. [...] Oczywiście [kolejne firmy działające według tego samego modelu] mogą odnieść jakiś sukces, ale nie zmienią świata.

Staram się wyciągać wnioski z przeszłości, ale nie daję się nią zainspirować. Zawsze zadaję ważne pytanie: »Czego oni próbowali i dlaczego to się sprawdziło?« Kiedy słyszę opowieści o sukcesach i porażkach, szukam drobiazgów, które o wszystkim zdecydowały. **Jakie konwencjonalne przekonania odrzucono?** [...] Unikam traktowania sukcesów z przeszłości jako zapowiedzi przyszłości. W końcu tajemnicą poliszynela jest, że każdy sukces otarł się o porażkę. Właściwy moment i czynniki pozostające poza naszą kontrolą odgrywają większą rolę, niż ktokolwiek z nas byłby gotów przyznać.

Być może najważniejsza lekcja z przeszłości dotyczy tego, jak ważna jest inspiracja zaskakującymi rzeczami. Kiedy trafiam na dziwaczny model biznesowy w niepopularnej przestrzeni, staram się znaleźć jakąś fascynującą nić, za którą warto pociągnąć. Staram się nie porównywać tego, czego się dowiaduję, z przeszłością. Zapatrzony w historyczne schematy nie zajdziesz zbyt daleko”.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 30-latkowi?

„Kreatywność cierpi w nieodpowiednim otoczeniu. Mając 30 lat, zakładałem, że moje atuty zawsze będą tyle samo warte, bez względu na to, gdzie je będę wykorzystywał. Myliłem się. Prawda jest taka, że otoczenie jest bardzo ważne”.

* Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?

„»Ważne są nie pomysły, lecz ich realizacja«. Chciałbym, żeby taka tablica stanęła we wszystkich kampusach uniwersyteckich na całym świecie. W młodości jesteśmy cudownie kreatywni i idealistyczni. [...] **Prawda jest taka, że młodzi, kreatywni ludzie nie potrzebują większej liczby pomysłów, tylko wzięcia większej odpowiedzialności za pomysły, które już mają**”.

JAK ZAPRACOWAĆ NA WOLNOŚĆ

Myśląc o „bogactwie”, łatwo popaść w nadmierną obsesję na punkcie gromadzenia dóbr. To naturalne, ale nie zawsze pomocne. Często zasoby finansowe nie są najważniejszym ograniczeniem naszego postępowania. W 2004 roku wyruszyłem w trwającą 18 miesięcy podróż po świecie. Wyciągnięte z niej wnioski stały się kanwą mojej pierwszej książki, *4-godzinnego tygodnia pracy*. Zwiedzając świat – od bocznych uliczek Berlina po ukryte jeziora Patagonii – miałem przy sobie tyle co nic: jeden plecak i małą walizkę. Wziąłem ze sobą tylko dwie książki: *Walden, czyli życie w lesie* Henry’ego Davida Thoreau (oczywiście) oraz *Vagabonding: An Uncommon Guide to the Art of Long-Term World Travel* Rolfa Pottsa (TW: @rolfpotts, rolfpotts.com).

Na wewnętrznej stronie okładki tej drugiej książki zapisałem ołówkiem listę miejsc, które chciałem odwiedzić, w tym Sztokholm, Pragę, Paryż, Monachium, Berlin i Amsterdam. Lista wydłużała się z czasem. Korzystając z mapy drogowej i wskazówek Rolfa odwiedziłem wszystkie te miejsca. W niektórych mogłem się zatrzymać na 2–3 miesiące i poznawać je w swoim tempie, bez pośpiechu i bez zmartwienia. Było to spełnienie moich marzeń. Wracając do tej książki raz po raz podczas mojej włóczęgi, coraz bardziej zdawałem sobie sprawę, że podróżujemy nie po to, żeby zmienić otoczenie, lecz by odmienić swoje wnętrze.

Duchowe zwierzę: krab pustelnik

Oddaję głos Rolfowi

Wśród wszystkich dziwacznych kwestii, które można usłyszeć w filmach, jedna zdecydowanie się wyróżnia. Nie pochodzi ze zwariowanej komedii, ezoterycznego kina science fiction ani przeładowanego efektami specjalnymi thrillera. Znajduje się w filmie Olivera Stone'a *Wall Street*, a konkretnie w scenie, w której bohater grany przez Charliego Sheena – obiecujący młody makler – opowiada dziewczynie o swoich marzeniach.

„Myślę, że zdołam zarobić mnóstwo pieniędzy przed trzydziestką i uciec od tego szaleństwa – mówi. – Będę mógł wtedy zjechać na motorze całe Chiny".

Kiedy kilka lat temu zobaczyłem tę scenę po raz pierwszy, z wrażenia omal nie spadłem z krzesła. W końcu Charlie Sheen czy ktokolwiek inny mógłby przez 8 miesięcy czyścić toalety i zarobić dość pieniędzy na taką podróż. A gdyby nie miał jeszcze własnego motoru, po kolejnych kilku miesiącach szorowania ubikacji mógłby kupić używaną maszynę po dotarciu do Chin.

Rzecz w tym, że większości Amerykanów ta scena prawdopodobnie w ogóle nie wydaje się dziwna. Z jakiegoś powodu uważamy długie podróże do odległych krajów za mgliste marzenie albo egzotyczną pokusę, ale nie za coś, co można wprowadzić w życie tu i teraz. Zamiast tego szalona potrzeba strachu, moda i miesięczne płatności za rzeczy, których tak naprawdę w ogóle nie potrzebujemy, każą nam ograniczać podróże do krótkich, gorączkowych wypadów. W ten sposób, przepuszczając majątek na abstrakcję zwaną „stylem życia", czynimy z podróży zaledwie kolejny rekwizyt: uładzone, schludnie opakowane doświadczenie, które kupujemy tak samo, jak kupuje się ubrania i meble.

Niedawno przeczytałem, że w zeszłym roku biura turystyczne sprzedały niemal 250 tysięcy krótkich wyjazdów do klasztorów i monasterów na całym świecie. Miejsca duchowego odosobnienia w Grecji i Tybecie stały się atrakcyjnymi kierunkami wyjazdów turystycznych, a eksperci przypisują ten gigantyczny „popyt na pociechę" temu, że „zabiegani ludzie sukcesu szukają prostszego życia".

Oczywiście nikt nie zadaje sobie trudu, by zauważyć, że wykupienie zorganizowanego wyjazdu turystycznego w celu odnalezienia prostszego życia przypomina przeglądanie się w lustrze dla sprawdzenia, jak wyglądamy, kiedy nie przeglądamy się w lustrze. Przedmiotem transakcji jest tak naprawdę romantyczne wyobrażenie prostszej egzystencji, bo przecież żaden tygodniowy czy 10-dniowy wypad nie pozwoli nikomu oddalić się od codziennego życia, tak samo jak kręcenie głową i przewracanie oczami nie umożliwia obiektywnego spojrzenia na siebie w zwierciadle.

W ostatecznym rozrachunku ten wymuszony mariaż czasu i pieniędzy tylko wzmacnia schemat, w którym tkwimy. Im bardziej kojarzymy wartość doświadczenia z jego ceną wyrażoną w pieniądzu, tym głębsze jest nasze przekonanie, że do życia potrzebujemy przede wszystkim gotówki. A im bardziej kojarzymy pieniądze z życiem, tym mocniej wierzymy, że jesteśmy zbyt ubodzy, by kupić sobie wolność. Nic dziwnego, że myślący w ten sposób Amerykanie uważają długie podróże zagraniczne za domenę studentów, przedstawicieli kontrkultury i leniwych bogaczy.

W rzeczywistości długie podróże nie mają nic wspólnego z cechami demograficznymi – wiekiem, sympatiami politycznymi ani dochodami – odbywających je osób, za to są przede wszystkim związane z osobistymi poglądami na życie. W świat wyruszają nie studenci college'u, lecz ludzie pragnący dogłębnie poznać życie. Długa podróż nie jest

aktem buntu przeciwko społeczeństwu, lecz aktem zdrowego rozsądku w ramach społeczeństwa. Długa podróż nie wymaga posiadania worka pieniędzy, lecz umiejętności nieśpiesznego podążania przez świat.

To nieśpieszne podążanie przez świat zawsze było nieodłącznym elementem uświęconego tradycją, łatwo dostępnego zwyczaju podróżowania nazywanego „włóczęgą".

Włóczęga wymaga zrobienia sobie długiego urlopu od normalnego życia – trwającego 6 tygodni, 4 miesiące, a nawet 2 lata – i poświęcenia tego czasu na wędrowanie po świecie na własnych warunkach.

Włóczęga nie jest jednak tylko sposobem podróżowania; jest poglądem na życie. Chodzi w niej o wykorzystanie dobrobytu i możliwości, jakie daje era informacji, do zwiększania liczby posiadanych opcji, zamiast zwiększania stanu majątku. Istotą włóczęgi jest poszukiwanie przygody w normalnym życiu i normalnego życia w przygodzie. Włóczęga jest postawą polegającą na przyjaznym zainteresowaniu ludźmi, miejscami i rzeczami, czyniącą z człowieka odkrywcę w najprawdziwszym, najgłębszym znaczeniu tego słowa.

Włóczęga nie jest ani stylem życia, ani modą. Jest po prostu bardzo rzadkim podejściem do życia – modyfikacją wartości w naturalny sposób pociągającą za sobą działanie. I tak samo jak wszystko, włóczęga ma związek z czasem – naszym jedynym ważnym dobrem – oraz tym, jak go wykorzystujemy.

Założyciel organizacji Sierra Club John Muir (można go nazwać prawłóczęgą, jeśli w ogóle był ktoś taki) miał zwyczaj wyrażać zdumienie zachowaniem dobrze sytuowanych turystów odwiedzających Yosemite tylko po to, by po kilku godzinach wędrówki w pośpiechu wrócić do domu. Według Muira byli „ubogimi w czas" – ludźmi ogarniętymi taką obsesją dbania o własny majątek i pozycję społeczną, że nie potrafili wygospodarować czasu, by

w spokoju doświadczyć splendoru dzikich okolic kalifornijskiej Sierry. Jednym z gości Muira w Yosemite latem 1871 roku był Ralph Waldo Emerson, który zobaczywszy sekwoje, rzekł: „Aż dziw bierze, że oglądamy te drzewa i nie jesteśmy jeszcze bardziej zadziwieni". Kiedy jednak Emerson odjechał pośpiesznie kilka godzin później, Muir wyraził drwiące przypuszczenie, że słynny transcendentalista w ogóle nie zauważył żadnych drzew.

Niemal sto lat później przyrodnik Edwin Way Teale posłużył się przykładem Muira, wznosząc lament nad szaleńczym tempem życia współczesnego społeczeństwa. „Wolność taka, jaką znał Muir – napisał w 1956 roku w książce *Autumn Across America* – z jej bogactwem czasu, brakiem reżimu dni i swobodą wyboru [...] taka wolność z każdym następnym pokoleniem wydaje się coraz rzadsza, coraz mniej osiągalna, coraz bardziej odległa".

Ten lament nad utratą osobistej wolności był jednak w 1956 roku równie pustym uogólnieniem jak dzisiaj. John Muir dobrze wiedział, że włóczęga nigdy nie dawała się wtłoczyć w zmienną definicję stylu życia. Zawsze była osobistym wyborem w społeczeństwie, które nieustannie nalegało, abyśmy postępowali dokładnie na odwrót.

Można tu przytoczyć pewną opowieść wywodzącą się z tradycji ojców pustyni, chrześcijańskich mnichów żyjących na egipskich pustkowiach około 1700 lat temu. Jej bohaterowie, mnisi o imionach Teodor i Lucjusz, podzielali to samo głębokie pragnienie wędrowania i poznawania świata. Ponieważ jednak złożyli śluby kontemplacji, nie mogli zrealizować tego marzenia. Aby osłabić pragnienie, nauczyli się je oszukiwać, odkładając wędrówkę na przyszłość. Kiedy nadchodziło lato, obiecywali sobie, że wyruszą zimą. Gdy zaczynała się zima, przekładali podróż

na następne lato. Przeżyli tak 50 lat, nigdy nie opuszczając murów klasztoru.

Oczywiście większość z nas nie składała takich ślubów, ale mimo to żyje jak ci mnisi, przykuta do domu lub kariery i traktująca przyszłość jak tandetny rytuał uzasadniający teraźniejszość. W ten sposób, jak pisze Thoreau, „spędzamy najlepszą część życia na zarabianiu pieniędzy, by cieszyć się wątpliwą wolnością w jego najmniej wartościowej części". Byłoby wspaniale rzucić wszystko i ruszyć w świat, mówimy, ale czas nigdy nie wydaje się odpowiedni. Mając nieograniczony wybór, nie dokonujemy więc żadnego. Mościmy się w codziennym życiu i popadamy w taką obsesję na punkcie domowych pewników, że aż zapominamy, dlaczego nam na nich zależało.

Włóczęga polega na wykrzesaniu z siebie odwagi do poluzowania uścisku i wypuszczenia z rąk tego, co pewne. Włóczęga polega na odmowie przesuwania podróży na jakiś inny, pozornie dogodniejszy okres w życiu. Włóczęga polega na kształtowaniu okoliczności zamiast czekania, aż to one zdecydują o naszym losie.

Pytanie o to, jak i kiedy zacząć włóczęgę, tak naprawdę w ogóle nie powinno paść. Włóczęga zaczyna się teraz. Nawet jeśli od faktycznej podróży dzielą nas jeszcze miesiące albo lata, włóczęga zaczyna się wtedy, gdy przestajemy szukać wymówek, zaczynamy oszczędzać pieniądze i bierzemy się za studiowanie map z upajającym poczuciem możliwości. Od tego momentu realia włóczęgi stają się wyraźniejsze, w miarę jak dostosowujemy do niej swój światopogląd i zaczynamy się cieszyć radosną niepewnością, którą daje tylko prawdziwe podróżowanie.

W tym sensie włóczęga jest czymś więcej niż tylko rytuałem polegającym na przyjmowaniu szczepień i pakowaniu walizek. Jest nieustanną praktyką patrzenia i uczenia się, stawiania czoła obawom i zmieniania nawyków, pielęgnowania fascynacji ludźmi i miejscami. Takiej postawy nie da się przyjąć od niechcenia przy

okienku na lotnisku podczas odbierania karty pokładowej; to proces, który zaczyna się w domu. To proces pozwalający badać nowe szlaki prowadzące do wspaniałych miejsc.

———

Oczywiście na wolność trzeba sobie zapracować – to niezbędne zarówno ze względów psychologicznych, jak i finansowych.

Aby zrozumieć psychologiczne znaczenie pracy, wystarczy popatrzeć na ludzi podróżujących po świecie za pieniądze rodziny. Ci wędrowcy, czasem nazywani „trustafarianami", należą do najbardziej rzucających się w oczy, a zarazem najbardziej nieszczęśliwych członków wędrującej braci. Ubierając się w miejscowe stroje, przeskakują z jednego egzotycznego kraju do drugiego, kompulsywnie angażując się w lokalne kampanie polityczne, eksperymentując z niezwykłymi substancjami odurzającymi i zanurzając się we wszystkich możliwych religiach niezachodnich. Kiedy z nimi porozmawiać, przekonują, że szukają „sensu".

Tak naprawdę jednak szukają powodu, dla którego w ogóle wyruszyli z domu. Ponieważ nigdy nie musieli pracować na własną wolność, ich doświadczenia z podróży nie mają żadnego wymiaru osobistego ani związku z resztą ich życia. Wydają mnóstwo pieniędzy i spędzają w drodze dużo czasu, ale nie dają nic z siebie. Dlatego ich doświadczenia z podróży mają mniejszą wartość.

Thoreau snuł utrzymane w podobnym tonie rozważania w *Waldenie*: „Kto ostatecznie zyska więcej – zastanawiał się – chłopiec, który sam sobie zrobi nóż z własnoręcznie wydobytej i wytopionej rudy, czytając przy tym, ile trzeba, czy też drugi, który [...] dostanie scyzoryk od ojca? Który z nich pewniej potnie sobie palce?".

Na pewnym poziomie idea, że wolność jest związana z pracą, może się wydawać nieco przygnębiająca. Nie powinna być. Wszystkie zdumiewające doświadczenia czekające na nas w odległych krajach, cała „istotna" część włóczęgi zawsze bowiem zaczyna się w domu od osobistej inwestycji w cuda, które na nas czekają.

Na poziomie praktycznym istnieją niezliczone sposoby zarabiania na podróże. Spotykałem na szlaku włóczęgów w różnym wieku, mających różne wykształcenie i wykonujących różne zawody. Spotykałem sekretarki, bankowców i policjantów, którzy rzucili pracę i postanowili zrobić sobie przerwę przed znalezieniem następnej. Spotykałem prawników, maklerów i pracowników socjalnych, którzy wynegocjowali z przełożonymi kilka miesięcy wolnego, aby przemyśleć swoją karierę. Spotykałem utalentowanych ludzi – kelnerów, projektantów stron internetowych, a nawet striptizerów – którzy odkryli, że kilka tygodni pracy wystarczy, żeby opłacić kilka miesięcy włóczęgi. Spotykałem muzyków, kierowców ciężarówek i doradców zawodowych, którzy robili sobie długie wakacje między kolejnymi koncertami, zleceniami i projektami. Spotykałem zbliżających się do emerytury żołnierzy, inżynierów i biznesmenów, którzy postanowili poświęcić rok lub dwa na podróże przed zaangażowaniem się w nową działalność. Wśród włóczęgów jest liczna grupa pracowników sezonowych – cieśli, pracowników parków rozrywki, zawodowych rybaków – którzy zimują w ciepłych i egzotycznych miejscach na świecie. Inni ludzie – nauczyciele, lekarze, barmani, dziennikarze – wzięli swój warsztat ze sobą i przeplatają pracę z włóczęgą tak, jak im wygodnie. Ja sam zanim zacząłem pisać, na włóczęgę zarabiałem dorywczo, pielęgnując zieleń, pracując w sklepie albo zajmując się inną pracą tymczasową.

„Nie lubię pracy – mówi Marlow w *Jądrze ciemności* Josepha Conrada – ale lubię to, co jest w pracy – sposobność

do odnalezienia siebie samego”. Marlow nie mówił o włóczędze, ale ogólny wydźwięk jego słów jest adekwatny. Praca nie jest tylko czynnością dającą pieniądze i generującą pragnienia: to okres dojrzewania do wędrówki, w którym kształtują się nasze zasady, zaczynamy robić plany i przystępujemy do działania. Okres poświęcony pracy to czas snucia marzeń o podróży i pisania notatek na własny użytek, ale także czas na załatwienie wymagających tego spraw. Pracą jest stawianie czoła problemom, od których w przeciwnym razie byśmy uciekali. Podczas pracy spłacamy też nasze długi finansowe i emocjonalne, tak aby podróż nie była ucieczką od życia, lecz odkrywaniem jego prawdziwej natury.

———

W tej chwili niektórzy czytelnicy mogą pomyśleć: „To brzmi cudownie, ale ja mam tylko dwa tygodnie urlopu w roku”.

Dobra wiadomość jest taka, że jako obywatele stabilnej, dobrze prosperującej demokracji mamy prawo sami kreować swój wolny czas.

Aby zrealizować to prawo, musimy tylko zacząć strategicznie korzystać z uświęconej tradycją techniki zdobywania osobistej wolności, zwanej „rezygnowaniem” (nawet jeśli rzucamy coś tylko na kilka tygodni albo miesięcy). Pomimo negatywnych skojarzeń, które ono budzi, rezygnowanie nie musi być tak brawurowym przedsięwzięciem, jak się wydaje. Wiele osób potrafi wygospodarować czas na włóczęgę dzięki „konstruktywnemu rezygnowaniu” – czyli negocjowaniu z pracodawcą specjalnych długoterminowych urlopów.

Nawet trwałe porzucenie dotychczasowego zatrudnienia nie musi być złe – zwłaszcza w erze, w której praca charakteryzuje się wąską specjalizacją i fragmentacją zadań. Choć 100 lat temu podejmowanie pracy z zamiarem

jej porzucenia mogło być uznane za przejaw szaleństwa, w erze mobilnych umiejętności i zróżnicowania opcji zatrudnienia staje się coraz częściej świadectwem zdrowego rozsądku. Mając to na uwadze, nie trzeba się martwić, że długa podróż będzie oznaczała niestosowną lukę w życiorysie zawodowym. Zamiast tego po powrocie do domu należy z entuzjazmem i bez żadnej skruchy wpisać włóczęgę do CV. Wymienić umiejętności zdobyte dzięki podróżowaniu: niezależność, elastyczność, umiejętność negocjowania i planowania, śmiałość, samowystarczalność, improwizację. Mówić szczerze i pewnie o doświadczeniach związanych z podróżowaniem, jest bowiem szansa, że następny pracodawca będzie nimi zainteresowany i oczarowany (i trochę o nie zazdrosny).

Jak powiedział Pico Iyer, akt rezygnacji z pracy „nie oznacza poddania się, lecz pójście naprzód; zmianę kierunku spowodowaną nie tym, że coś się z nami nie zgadza, lecz tym, że my nie zgadzamy się z czymś. Inaczej mówiąc, to nie wyraz niezadowolenia, lecz wybór pozytywny, nie zatrzymanie się na drodze przez życie, lecz krok w lepszym kierunku. Rezygnacja – z pracy bądź nawyku – oznacza wejście w zakręt, które ma nam zagwarantować kontynuację dążenia do celu wyznaczonego w snach”.

W tym kontekście rezygnowanie nie powinno być postrzegane jako porzucanie czegoś, co robimy niechętnie i bez przyjemności. Raczej należy je traktować jak ważny krok w stronę rozpoczęcia czegoś nowego i cudownego.

Cały czas rozmawiam z dyrektorami firm i mówię im: „Słuchajcie, każda przełomowa idea jest na początku wariackim pomysłem. Jeżeli coś nie było wariackim pomysłem, to nie jest przełomowe; to tylko stopniowe ulepszenie. Zatem gdzie w waszej firmie testujecie wariackie pomysły?”

PETER DIAMANDIS

Dr Peter H. Diamandis (TW: @PeterDiamandis, diamandis.com) został uznany przez magazyn „Fortune” za jednego z 50 najwybitniejszych liderów na świecie. Peter jest założycielem i prezesem XPRIZE Foundation, najbardziej znanej z ustanowienia wynoszącej 10 milionów dolarów nagrody Ansari XPRIZE za pierwszy prywatny załogowy lot kosmiczny. Dziś fundacja XPRIZE zajmuje pierwsze miejsce na świecie w dziedzinie projektowania i przeprowadzania globalnych konkursów w wielkiej skali, mających na celu poszukiwanie rozwiązań najpoważniejszych problemów. Peter jest także współzałożycielem (razem z J. Craigiem Venterem i Bobem Haririm) i wiceprezesem firmy Human Longevity, Inc. (HLI), a także współzałożycielem i prezesem Planetary Resources – przedsiębiorstwa zajmującego się projektowaniem statku kosmicznego, który będzie poszukiwał metali szlachetnych na asteroidach znajdujących się w pobliżu Ziemi (poważnie!). Jest

autorem takich książek jak *Śmiało!* i *Abundance*, polecanych między innymi przez Billa Clintona, Erica Schmidta i Raya Kurzweila.

Duchowe zwierzę: orzeł

ZA KULISAMI

- Wpływowi ludzie nazywają Petera „żywiołem” częściej niż kogokolwiek innego (może z wyjątkiem Tony’ego Robbinsa, który jest przyjacielem Petera).
- Peter jest jedną z tych osób, po spotkaniu z którymi potrząsasz głową z niedowierzaniem i zadajesz sobie konstruktywne pytanie: „Co u diabła robię ze swoim życiem?”. Ostatnio zapytał mnie, czy mam jakąś „księżycową misję”, zmuszając mnie do ponownego przemyślenia wielu pytań i koncepcji przedstawionych w tym profilu.

„BARDZO ŹLE BYŁOBY ZMARNOWAĆ JAKIŚ PROBLEM”

Powyższe zdanie nawiązuje do wątku zajmowania się tym, co cię boli, przewijającego się przez tę książkę. Peter wyjaśnia: „Problemy są dla mnie kopalniami złota. Największe problemy świata są zarazem największymi okazjami biznesowymi”.

„KIEDY 99% LUDZI W CIEBIE NIE WIERZY, TO ALBO BARDZO SIĘ MYLISZ, ALBO PRZEJDZIESZ DO HISTORII”.

„Usłyszałem to niedawno od Scotta Belsky’ego (strona 424), założyciela Behance”.

„NAJŁATWIEJ ZOSTAĆ MILIARDEREM, POMAGAJĄC MILIARDOWI LUDZI”.

Peter założył Singularity University razem z Rayem Kurzweilem w 2008 roku. Podczas konferencji założycielskiej zorganizowanej w NASA Ames Research Center w Mountain View (Kalifornia) przemawiał współzałożyciel Google Larry Page. Między innymi poruszył temat oceniania przedsięwzięć:

„Stosuję bardzo prostą miarę: Czy robisz coś, co może zmienić świat? Tak czy nie? W przypadku 99,99999% ludzi odpowiedź jest przecząca. Myślę, że powinniśmy uczyć ludzi, jak zmieniać świat".

POCZĄTKI XPRIZE I „SUPERWIARYGODNOŚĆ"

„Prawda jest taka, że przeczytałem książkę *The Spirit of St. Louis*, otrzymaną od mojego drogiego przyjaciela Gregga Maryniaka [...] i pomyślałem, że gdybym zorganizował konkurs [Charles Lindbergh przeleciał nad Atlantykiem, żeby wygrać nagrodę], może zdołałbym zachęcić zespoły ludzi do budowania prywatnych statków kosmicznych i któryś z nich mógłby mnie zawieźć w kosmos.

Zacząłem nad tym rozmyślać podczas czytania. Wystarczyłoby 10 milionów dolarów. Zamierzałem nazwać nagrodę »XPRIZE«, ponieważ nie miałem pojęcia, kto ostatecznie wyłoży tę kwotę. Litera X miała być zmienną, za którą podstawiłbym w odpowiednim momencie nazwisko lub nazwę fundatora. Zacząłem zabiegać o pieniądze, dostając od różnych ludzi po 100–1000 dolarów kapitału początkowego. Wylądowałem w końcu w St. Louis, gdzie wspaniały człowiek Al Kerth powiedział: »Pomogę ci w zebraniu jakiejś poważniejszej kwoty na początek«. Był bardzo zmotywowany i podzielał moją pasję i zaangażowanie.

Żeby nie przedłużać, powiem tylko, że po upływie roku i wytarciu dziur na kolanach wielu par spodni miałem do dyspozycji pół miliona dolarów w czekach po 10–20 tysięcy. Wtedy stanąłem w miejscu.

Podjęliśmy bardzo odważną decyzję o tym, że ogłosimy rywalizację o 10 milionów dolarów, nie mając w rzeczywistości tych pieniędzy […] a sposób przedstawiania światu niezwykle śmiałych pomysłów ma przeogromne znaczenie. […] Wszyscy mamy jakieś wyobrażenie o wiarygodności różnych pomysłów. Ciągle je oceniamy.

Jeżeli ogłosisz śmiałe przedsięwzięcie poniżej granicy wiarygodności, ludzie z miejsca je odrzucą. Jest też granica superwiarygodności. Kiedy ogłaszasz projekt powyżej tej granicy, ludzie mówią: »Rany, czy to naprawdę się zdarzy? Jak możemy się w to zaangażować?«.

[Jest] maj 1996 roku. Mam pół miliona dolarów. Postanawiam wydać wszystko na inaugurację konkursu pod Łukiem Wjazdowym w St. Louis. Na podium stoi obok mnie nie jeden astronauta, lecz dwudziestu, a oprócz nich szef NASA, szef FAA oraz członkowie rodziny Lindbergha. Ogłaszają razem ze mną początek rywalizacji o 10 milionów dolarów. Czy miałem te pieniądze? Nie. Czy jakieś zespoły były już zgłoszone do konkursu? Nie. Ale na pierwszych stronach gazet na całym świecie pojawiła się informacja, że jest 10 milionów dolarów do wygrania. […]

Myślałem, że każdy będzie chciał zapłacić 10 milionów dolarów zwycięzcy. Nagroda miała zostać wypłacona dopiero po spełnieniu warunków konkursu. Tymczasem po 150 rozmowach z dyrektorami wielkich przedsiębiorstw, przeprowadzonych w latach 1996–2001, miałem na koncie same odmowy.

W końcu poznałem rodzinę Ansari. Pominąłem tu mnóstwo szczegółów, ale prawdą jest, że wiele razy o trzeciej nad ranem nachodziła mnie ochota, żeby się poddać, ale mimo wszystko nie ustawałem w wysiłkach, ponieważ miałem ogromną motywację w postaci własnego, niezwykle transformacyjnego celu. Rozmawiamy tu dzisiaj tylko dlatego, że się nie poddałem. W tym miejscu postawię kropkę”.

TIM: „Podoba mi się ta historia i myślę, że dla siebie i dla słuchaczy powinienem w niej podkreślić to, iż uczyniłeś się publicznie odpowiedzialnym za zrealizowanie tego celu. […]”

PETER: „Człowieku, spaliłem za sobą mosty”.

TIM: „Kogo było najtrudniej przekonać do pojawienia się wtedy na scenie razem z tobą?”

PETER: „Och, z całą pewnością szefa NASA”.

TIM: „Co mu powiedziałeś, żeby go przekonać?”

PETER: „Powiedziałem: »Słuchaj, czy nie chciałbyś, żeby przedsiębiorcy z całego świata pracowali nad nowymi technologiami kosmicznymi bez obciążania twojego budżetu?«”.

TF: Peter jest mistrzem perswazji. Znam też kilku innych, ale on jest zdecydowanie najlepszy. Jedną z polecanych przez niego lektur rozwijających umiejętność negocjowania jest krótka bajka o gotowaniu zupy z gwoździa[5]. „To bajka dla dzieci, która jest lepsza od wszystkich lektur obowiązkowych dla studentów MBA. [Koncepcja] superwiarygodności i zupa z gwoździa [tworzą razem mocny fundament]. Bez względu na to, czy jesteś przedsiębiorczym studentem, czy 60-latkiem zakładającym dwudziestą firmę, ta powiastka jest niezwykle ważna”.

PORANNE RYTUAŁY

Peter robi rano ćwiczenia rozciągające pod prysznicem:

„Skupiam się głównie na dolnej części ciała, a potem przechodzę do ćwiczeń oddechowych oraz powtarzania afirmacyjnej mantry. […] [Ćwiczenie oddechu] polega u mnie na szybkim, głębokim oddychaniu mającym na celu natlenienie organizmu i rozruszanie płuc. Dwie rzeczy wpływają na ludzką

długowieczność. To dość dziwne. [...] Długo żyją ludzie regularnie czyszczący zęby nitką oraz ci, którzy mają wysoki pułap tlenowy".

TF: Ćwiczenia oddechowe Petera polegają na rozszerzaniu płuc za pomocą szybkich, głębokich wdechów. Jego afirmacyjna mantra, powtarzana wiele razy, brzmi: „Jestem radością. Jestem miłością. Jestem wdzięcznością. Widzę, słyszę, czuję i wiem, że celem mojego życia jest inspirowanie i wywoływanie transformacji ludzkości na ziemi i poza nią".

Ćwiczenia oddechowe Petera przypominają niektóre ćwiczenia Wima Hofa (strona 76), które wykonuję pod zimnym prysznicem (w ramach porannego rozruchu polecanego przez Tony'ego Robbinsa, strona 259), zaraz po mojej porannej medytacji.

Jeżeli zaś chodzi o związek między czyszczeniem zębów nitką a długowiecznością, Peter sam chętnie przyzna, że mamy tu raczej do czynienia z korelacją niż przyczynowością. Ludzie wystarczająco skrupulatni, by regularnie to robić, prawdopodobnie mają też inne nawyki przekładające się bezpośrednio na długość życia.

WIECZORNE RYTUAŁY

Przed pójściem do łóżka Peter zawsze przypomina sobie „trzy sukcesy odniesione w kończącym się dniu". To praktyka podobna do uzupełniania wieczorem 5-minutowego dziennika (strona 190).

O WYDOSTAWANIU SIĘ Z DOŁKA

TIM: „Co sobie powiedziałeś, żeby wydostać się z tego dwudniowego dołka [po upadku swojego pierwszego start-

upu]? Chodzi mi o to, z jakiego korzystałeś rytuału”.

PETER: „Mówiąc całkiem szczerze, rozmawiałem sam ze sobą bardziej przez 2 tygodnie niż 2 dni. Wszystko sprowadzało się do tego, **dlaczego wierzę, że to jest ważne**. Do **przekonywania siebie, jak daleko już zaszedłem**. To kwestia ciągłego przypominania sobie, jaki masz cel w życiu i po co tu jesteś. Jeżeli nie czujesz tego celu i nie do końca wiesz, na czym polega twoja misja, możesz zapomnieć o wszystkim, co mówiłem. Pierwszą rzeczą, jaką musisz zrobić, jest dowiedzenie się, co masz do zrobienia na naszej planecie, dlaczego się tu znalazłeś i co sprawia, że z ochotą wstajesz z łóżka każ-dego ranka”.

JAK ZNALEŹĆ SWÓJ ŻYCIOWY CEL LUB MISJĘ

Peter poleca program motywacyjny Tony’ego Robbinsa *Date with Destiny*, który według niego pomaga ludziom w doskonaleniu swoich „systemów operacyjnych”. W jego trakcie sformułował swoją mantrę afirmacyjną. Ponadto Peter zaleca poszukiwanie odpowiedzi na trzy pytania:

„Co chciałeś robić, kiedy byłeś dzieckiem, zanim ktoś dorosły powiedział ci, co powinieneś robić? Kim chciałeś wtedy zostać? Czego pragnąłeś bardziej niż czegokolwiek innego?

Gdybyś dostał miliard dolarów od Petera Diamandisa albo Tima Ferrissa, to na co byś wydał te pieniądze, nie licząc szalonych imprez, Ferrari i tego typu zbytków? Gdybym cię poprosił, żebyś wydał miliard dolarów na ulepszenie świata, na rozwiązanie jakiegoś ważnego problemu, to co byś wybrał?

Gdzie możesz znaleźć środowisko zapewniające jak najlepszy kontakt z nowymi pomysłami, problemami i ludźmi? Kontakt z rzeczami, o których nie możesz przestać myśleć nawet pod prysznicem?” [Peter poleca takie miejsca jak Singularity University].

TF: Wciąż nie możesz odnaleźć poczucia sensu albo własnej misji? Pół tuzina osób opisanych w tej książce (np. Robert Rodriguez) poleca lekturę *Start with Why* Simona Sineka.

ZALETY MYŚLENIA W SKALI 10 RAZY WIĘKSZEJ, A NIE O 10% WIĘKSZEJ

„[Pisząc książkę *Śmiało!*] przeprowadziłem wywiad z Astro Tellerem. Astro jest szefem Google X (obecnie po prostu „X"), czegoś w rodzaju prototypowni w Google. […] Mówi: »Kiedy dążysz do prawdziwie astronomicznego celu – czegoś 10 razy lepszego, a nie o 10% lepszego – dzieje się wiele ciekawych rzeczy«. […]

Po pierwsze, kiedy postanawiasz robić coś o 10% lepiej, stajesz do rywalizacji ze wszystkimi ludźmi na świecie. Każdy chce być o 10% lepszy. Gdy jednak chcesz coś robić 10 razy lepiej, zostajesz sam na placu boju. Weźmy mój przykład [wydobywania kopalin z asteroid]. Nie mam zbyt dużej konkurencji w eksploatowaniu czy choćby badaniu asteroid. A zamiar wydłużenia ludzkiego życia o 40 lat przez moją firmę HLI? Nie ma zbyt wielu firm [próbujących to osiągnąć].

Po drugie, kiedy próbujesz coś robić 10 razy lepiej, musisz zacząć od czystej kartki i podejść do problemu w zupełnie nowatorski sposób. Moim ulubionym przykładem jest Tesla. W jaki sposób Elon stworzył Teslę i zbudował od podstaw najbezpieczniejszy i najbardziej niezwykły samochód nie tylko w Ameryce, ale i na całym świecie? Nie przez korzystanie z dziedzictwa przeszłości. To ważne.

Po trzecie, kiedy próbujesz być 10 razy lepszy, a nie o 10% lepszy, zwykle musisz wykonać 100 razy cięższą pracę, ale i zysk jest 100 razy większy".

WIĘCEJ ŚWIETNYCH PYTAŃ PETERA

„Jedno z nich brzmi: »Czy jest jakieś wielkie wyzwanie albo problem nękający miliard ludzi, na którym możesz się skupić?«.

W ciągu następnych 6 lat połączenie z internetem uzyska 3–5 miliardów nowych konsumentów. Matko, to niesamowite. Czego potrzebują ci ludzie? Co mógłbyś im dostarczyć, wiedząc o tym, że wniosą do globalnej gospodarki biliony dolarów, a ponadto stanowią bogate źródło innowacji. Myśl o tym jak najczęściej i zadawaj sobie to pytanie.

Nierzadko zadaję też inne pytanie: »Jak mógłbyś zakłócić swoją działalność?«. Bardzo ważne jest spostrzeżenie, że każdy przedsiębiorca i każda firma prędzej czy później dozna unicestwienia. Miałem zaszczyt rozmawiać o tym z dyrektorem generalnym GE Jeffem Immeltem, a także z Muhtarem Kentem, prezesem i dyrektorem generalnym Coca-Coli, Cisco i wielu innych firm. Zapytałem ich: »Jak zakłócilibyście swoją działalność i czy próbujecie to robić? Jeżeli nie, czeka was przykra niespodzianka«. Znajdź najbystrzejszych dwudziestokilkulatków w twojej firmie. Nieważne, gdzie pracują – mogą być gońcami. Pozwól im zastanowić się nad tym, jak można by wysadzić z siodła twoje przedsiębiorstwo”.

PRAWA PETERA

Peter wyznaje szereg zasad rządzących jego życiem. Zbiór jego 28 praw powstawał przez kilkadziesiąt lat. Oto moje ulubione:

Prawo nr 2: Kiedy każą ci dokonać wyboru… bierz wszystko!

Prawo nr 3: Wiele przedsięwzięć to wiele sukcesów.

Prawo nr 6: Kiedy zmuszają cię do kompromisu, proś o więcej.

Prawo nr 7: Jeśli nie możesz wygrać, zmień zasady.

Prawo nr 8: Jeśli nie możesz zmienić zasad, zignoruj je.

Prawo nr 11: „Nie” oznacza po prostu: zacznij o jeden poziom wyżej!

Prawo nr 13: Kiedy masz wątpliwości – MYŚL!

Prawo nr 16: Im szybciej się poruszasz, tym wolniej płynie czas i tym dłużej żyjesz.

Prawo nr 17: Najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej tworzenie! (Autorem tej myśli jest Alan Kay).

Prawo nr 19: Dostajesz to, do czego motywujesz.

Prawo nr 22: Każdy przełomowy wynalazek jest na początku wariackim wymysłem.

Prawo nr 26: Jeśli czegoś nie da się zmierzyć, nie da się tego udoskonalić.

SOPHIA AMORUSO

Sophia Amoruso (TW/IG: @sophiaamoruso, girlboss.com) jest założycielką i prezeską Nasty Gal, globalnego sklepu z odzieżą, butami i akcesoriami. Założona w 2006 roku firma została sześć lat później uznana przez magazyn „Inc.” za najszybciej rozwijającego się detalistę, dzięki stopie wzrostu wynoszącej 10160% w ciągu trzech lat.

Sophia została nazwana przez magazyn „Forbes” nowym geniuszem w świecie mody i stała się jedną z najbardziej wpływowych i ikonicznych postaci w handlu detalicznym. Niedawno założyła #Girlboss Foundation, przyznającą dotacje kobietom zajmującym się projektowaniem, modą i muzyką. Pierwsza książka Sophii, zatytułowana *#GIRLBOSS*, znalazła się na liście bestsellerów dziennika „New York Times” i została wydana w 15 krajach.

JAK SKOCZYĆ ZE SPADOCHRONEM I ZBUDOWAĆ SAMOLOT W DRODZE NA ZIEMIĘ

„**Lubię składać obietnice, których spełnienia nie mogę być pewna, a później się zastanawiać, jak się z nich wywiązać.** Myślę, że czasem można powoływać rzeczy do istnienia, zobowiązując się do tego. [...] Na początku w opiniach o moich klientach na eBayu umieszczałam zdanie: »Hej, zapraszam niedługo na nastygalvintage.com«. [Niedługo potem pomyślałam:] »Cholera, powinnam wreszcie założyć tę stronę. Muszę to zrobić«. Kiedy to do mnie dotarło, szybko uruchomiłam stronę i mniej więcej w tym samym czasie zawieszono moje konto na eBayu. To nie było łagodne przejście, w ramach którego mogłabym wypróbować działanie strony i mieć nadzieję, że pozwolą mi wrócić na eBaya, jeśli ona wypali. Szybko stało się jasne, że nie będzie takiej opcji. Zostałam zawieszona za umieszczanie linku w opiniach na temat klientów”.

DOBRZE ZAKOŃCZONY DZIEŃ...

TIM: „Jak wyglądało pierwsze 60–90 minut udanego dnia w czasach, kiedy byłaś dyrektorem generalnym? Jak zaczynałaś dzień, żeby móc pod wieczór powiedzieć: »Do diabła, ależ dobrze mi dzisiaj poszło!«? Jak wyglądał wtedy twój poranny rytuał?”

SOPHIA: „**Dobrze zakończony dzień to taki, który zaczął się od ćwiczeń fizycznych**. To na pewno”.

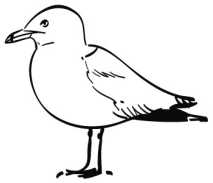
* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces”?

„Chcę, by ludzie pamiętali, że mogą robić wszystko to, co robią podziwiane przez nich osoby. No dobrze, może nie absolutnie wszystko, ale chodzi o to, że **nie trzeba tak bardzo się zachwycać**. […] Nie ma powodu, dla którego nie mógłbyś mieć tego wszystkiego, co mają twoi idole. »Sukces« oznacza jakiś ostateczny punkt przeznaczenia, do którego czujemy się zobowiązani dążyć, i mimo że oboje coś w życiu osiągnęliśmy, mogę ci powiedzieć, że wczoraj wieczorem płakałam z powodu niespełnienia. To nie tak, że dotarłam do celu i jestem spełniona, nic z tych rzeczy”.

* Jakiej rady udzieliłabyś sobie jako 30-latce?

„Nie będzie łatwiej. […] Wyzwania stają się tym większe, im poważniejsze masz zamiary”.

Dobry tekst humorystyczny działa dokładnie tak samo jak dobra zagadka. Puentą jest coś, co miałeś przez cały czas przed oczami, ale w ogóle nie zwracałeś na to uwagi.



B.J. NOVAK

B.J. Novak (TW: @bjnovak, li.st) jest najbardziej znany z pracy nad nagrodzonym nagrodą Emmy serialem telewizji NBC *Biuro*. Był jego scenarzystą, reżyserem i producentem oraz występował w nim jako aktor. Pojawił się także w filmie Quentina Tarantino *Bękarty wojny* oraz w filmie Disneya *Ratując pana Banksa*. Jest autorem dobrze przyjętego zbioru opowiadań *One More Thing* oraz *Książki bez obrazków*, która znalazła się na pierwszym miejscu listy bestsellerów dziennika „New York Times" i rozeszła w ponad milionie egzemplarzy. Był także współzałożycielem serwisu li.st, oferującego nowy sposób tworzenia i odkrywania list dotyczących dosłownie wszystkiego.

Duchowe zwierzę: mewa

„ZAWSZE, GDY MYŚLĘ: »ALE PRZECIEŻ TAK DUŻO ZARABIAM« TO JEST SYGNAŁ OSTRZEGAWCZY, ŻE ZAJMUJĘ SIĘ NIEODPOWIEDNIĄ RZECZĄ”.

Patrząc wstecz na swoją karierę, B.J. zauważył, że mogła ona utknąć w wielu miejscach. Tymczasem zyskał wielką sławę dzięki serialowi *Biuro* i innym głośnym sukcesom. Jak mu się udawało wybierać raz po raz właściwą drogę? B.J. przypisuje to w dużym stopniu stosowaniu sformułowanej powyżej praktycznej zasady.

Jeżeli zauważysz, że mówisz sobie: „Ale przecież zarabiam tak dużo”, tłumacząc sobie konieczność kontynuowania jakiegoś przedsięwzięcia, bądź czujny. „Ale przecież zarabiam tak dużo” albo „Przecież nieźle na tym zarabiam” to sygnały ostrzegawcze świadczące o tym, że prawdopodobnie jesteś na złej drodze albo przynajmniej nie powinieneś już zbyt długo podążać tą, którą wybrałeś. Pieniądze zawsze można odzyskać, w przeciwieństwie do czasu i reputacji.

POZYSKIWANIE GWIAZD DO WSPÓŁPRACY, KIEDY JESTEŚ NIKIM

Jednym z dodatkowych zajęć B.J.’a podczas studiów na Harvardzie było zorganizowanie razem z innym studentem o takich samych inicjałach widowiska *The B.J. Show*. Na ostatnim roku postanowili wystawić przedstawienie humorystyczne z udziałem Boba Sageta. Dowiedzieli się bowiem, że gwiazdor serialu *Pełna chata* jest też dość sprośnym komikiem.

Ale jak dwaj nieznani studenci mogliby zaprosić do współpracy wielkiego celebrytę, nie mogąc mu zaoferować

żadnego wynagrodzenia?

B.J. Novak wpadł na dwa pomysły. Pierwszym było przyznanie Bobowi specjalnej nagrody przez magazyn studencki „Harvard Lampoon" w nadziei na to, że aktor przyjedzie odebrać nagrodę i przy okazji da występ. Druga część podstępu polegała na tym, że przychody z widowiska miały zostać przeznaczone na działalność charytatywną. Metoda okazała się tak skuteczna, że B.J. stosował ją później jeszcze wiele razy z dużym powodzeniem. Kiedy tylko to możliwe, zawsze przeznaczaj dochody na działalność charytatywną, ponieważ to umożliwia nawiązywanie współpracy z ludźmi, na których wynagrodzenie nigdy nie mógłbyś sobie pozwolić.

B.J. zadzwonił w ciemno do menedżera Sageta (który później został też jego menedżerem), przedstawił swoją propozycję i wszystko potoczyło się, jak należy. Saget przyjechał do Bostonu razem z Jonathanem Katzem, reżyserem *Jak wychować tatę* (był to wówczas nowy serial tego duetu). Obaj polubili naznaczony irytacją styl pisania B.J.'a i zaproponowali mu pracę w swoim zespole.

WPISZ DŁUGOOKRESOWY CEL DO KALENDARZA, ZANIM POCZUJESZ CHWILOWY BÓL

Pierwszy występ B.J.'a z materiałem humorystycznym podczas wieczoru wolnego mikrofonu w klubie w Los Angeles okazał się totalną porażką. Musiały minąć 3 miesiące, zanim zebrał się na odwagę, by powrócić na scenę. B.J. radzi początkującym komikom, żeby rezerwowali terminy występów z wyprzedzeniem, tak by nie mogli się wycofać po pierwszym nieudanym pokazie swoich umiejętności. Nauczył się, że nie można co wieczór podejmować decyzji o tym, czy warto kontynuować karierę. „Przez jakiś czas było kiepsko, ale jeśli masz w zanadrzu jakieś 20 żartów i 3 z nich budzą litościwy

śmiech widowni, to te 3 możesz zatrzymać. Po jakimś czasie jeden z nich zacznie się podobać i już masz coś na otwarcie występu. Pozostałe dwa też będą budziły wesołość, więc będziesz je dawał na koniec. [...] Tak to ewoluuje".

TF: Rezerwuj (i opłacaj, jeśli to możliwe) terminy z wyprzedzeniem, żeby uniemożliwić sobie wycofanie się. Stosowałem to podejście do odbywających się o świcie sesji AcroYogi, nocnych treningów gimnastycznych, lekcji łucznictwa itd. Podejmuj zobowiązania, kiedy masz dużo energii, żebyś nie mógł się z nich łatwo wycofać, gdy twój zapał osłabnie.

ABY OSIĄGNĄĆ WIELKI SUKCES, WYZNACZAJ SOBIE SKROMNE CELE (I KORZYSTAJ Z NOWOCZESNYCH ROZWIĄZAŃ, JEŚLI MOŻESZ)

B.J. powiedział, że wielkie powodzenie *Biura* było ogromnym zaskoczeniem dla twórców, ponieważ nie zakładali ogólnokrajowego sukcesu i powszechnej popularności. Celowali w osiągnięcie statusu kultowego wśród niewielkiej grupy lojalnych widzów. O wybuchu popularności zdecydował jeden czynnik: uruchomienie sklepu internetowego Apple iTunes. Fani serialu byli bardzo młodzi i zainteresowani nowinkami technicznymi, dzięki czemu produkcja stała się wielkim hitem w iTunes, mimo że wtedy nie cieszyła się jeszcze większym powodzeniem wśród widzów stacji NBC. *The Office* był jednym z pierwszych seriali, które zdobyły ogromną popularność w internecie i jednym z pierwszych przypadków przełożenia się tej popularności na sukces w telewizji.

TF: Wracamy do zasady tysiąca prawdziwych fanów (strona 351). *4-godzinny tydzień pracy* z założenia zyskał popularność dzięki premierze na Twitterze i na konferencji SXSW w 2007 roku, gdzie prowadziłem główną prezentację. Celowo obrałem za cel fanów nowoczesnych technologii. Od tego czasu

organizowałem w ten sposób premiery wszystkich moich książek, stosując różne technologie, które jeszcze nie były bardzo popularne, ale szybko zyskiwały zwolenników (np. Product Hunt, BitTorrent Bundles itd.).

O PRACY ZE STEVE'EM CARELLEM

B.J. zaprezentował kiedyś kilka swoich żartów Steve'owi Carellowi, który powiedział: „Czuje się, że to są dobre dowcipy". Dla Steve'a humor był pochodną autentyczności. Różnica między autentycznym a nieautentycznym poczuciem humoru jest taka jak między dzieciakiem, który wie, że jest uroczy, a takim, który nie zdaje sobie z tego sprawy. (Ten, który wie, wcale nie jest uroczy).

O ZNACZENIU „OKRESU WYLĘGANIA"

Proces pisania scenariusza kolejnego sezonu *Biura* zaczynał się od „okresu wylęgania", który dla B.J.'a był ulubionym etapem pracy.

Przez 2–4 tygodnie pokój scenarzystów rozbrzmiewał powtarzanymi w nieskończoność pytaniami zaczynającymi się od „A gdyby…". Chętnie witano szalone scenariusze. Żaden pomysł nie był z góry odrzucany jako zbyt niemądry. Proces generowania pomysłów był ściśle odseparowany od ich przesiewania i ulepszania. B.J. wyjaśnia: „Dla mnie wszystko za-leży od pomysłu i jego realizacji, a jeśli oddzielisz jedno od drugiego, na żadnym z tych etapów nie ma zbyt dużej presji".

„ZA NAJWAŻNIEJSZĄ CZĘŚĆ MOJEGO PROCESU TWÓRCZEGO UWAŻAM BYCIE W DOBRYM NASTROJU".

B.J. zwykle poświęca pierwsze kilka godzin dnia na „nabieranie energii” i wprowadzanie się w dobry nastrój, dopóki nie wpadnie na pomysł, który go zachwyci, albo nie pogrąży się w takiej niechęci do samego siebie i tak nie opije się kawą, że musi coś z tym zrobić. (Zob. Paulo Coelho, strona 594).

B.J. potrzebuje długiego spaceru, czytania gazet przy kawie, słuchania muzyki i tym podobnych czynności, zanim osiągnie odpowiedni stan i poczuje, że może pisać. Jego strefa kreatywności rozciąga się zwykle między godzinami 11.00 a 14.00. Jak sam mówi: „Wiem, że dobry nastrój sprzyjający twórczej pracy wart jest godzin, które trzeba poświęcić na wprowadzenie się w niego”.

I dodaje: „Przeczytałem książkę *Codzienne rytuały* i czuję się nieco przytłoczony tym, że tak wielu wybitnych ludzi zaczyna dzień bardzo wcześnie”. Dla takich nocnych marków jak ja ważna jest świadomość, że moment rozpoczęcia dnia jest mniej ważny niż umiejętność zaczynania go we właściwy sposób, bez względu na to, jak nieudolnie zarządzasz czasem.

ŻADNEJ RZEMIEŚLNICZEJ ASPIRYNY

B.J. codziennie pije taką samą kawę: czarną Pike Place w rozmiarze venti ze Starbucksa. Przekonał się, że samodzielne parzenie kawy w domu przynosi zbyt nieprzewidywalne rezultaty, jak „zażywanie rzemieślniczej aspiryny”, a on potrzebuje zawsze jednakowej dawki kofeiny.

GDYBY UCZYŁ NA KURSIE KOMEDIOPISARSTWA

P.J. O’Rourke, jeden z wybitnych redaktorów pisma satyrycznego „National Lampoon”, powiedział, że gdyby miał uczyć języka angielskiego, kazałby studentom pisać parodie,

ponieważ tak naprawdę najłatwiej można się czegoś nauczyć, parodiując to. B.J. zadawałby więc zadania polegające na parodiowaniu utworów literackich studiowanych z innymi wykładowcami. To otworzyło umysły studentów. Psoty są ważnym elementem komedianctwa.

CO DO PISANIA SCENARIUSZY...

B.J. kazałby swoim studentom wgłębić się zwłaszcza w scenariusze takich filmów, jak:

Casablanca – w swoim czasie zerwała z formą, a teraz sama nią jest.

Pulp Fiction – całkowite zerwanie z formą chronologiczną.

Wolny dzień Ferrisa Buellera – narracja filmowa prowadzona wprost do kamery.

Naga broń – wszystko można, byle widz się śmiał.

Adaptacja – pełny autokomentarz i złamanie wszelkich reguł.

NAUCZ SIĘ SZTUKI PERSWAZJI (I ŚMIECHU)

B.J. lubi i poleca dwa podcasty dotyczące prowadzenia debat: *Intelligence Squared* oraz *The Great Debates*. Ten drugi jest kompletną farsą.

PUDŁA PEŁNE NOTATNIKÓW

B.J. używa notatników Moleskine Cahier, w których zapisuje różne rzeczy w ciągu dnia. Lubi je, ponieważ są znacznie cieńsze niż zwykłe notatniki marki Moleskine i łatwiej je nosić przy sobie, a poza tym ma poczucie, że coś mu się udało osiągnąć, gdy notatnik jest wypełniony jego zapiskami, i sięga

po kolejny. Zamawia je w różnych kolorach, a oprócz tego kupuje hurtowe ilości naklejek o różnych kształtach. Gdy zaczyna nowy notatnik, na pierwszej stronie zapisuje swoje nazwisko i numer telefonu, a w lewym górnym rogu okładki umieszcza naklejkę, żeby zawsze wiedzieć, którego obecnie używa. Nie oznacza notatek datami, co może być pewnym utrudnieniem, ale B.J. uważa, że to sprzyja kreatywności. Nieprzepisane notatniki trzyma w białym pudle, a te, których zawartość przepisał już na komputerze, wkłada do czerwonego.

* Muzyka, której B.J. słucha przy pracy

Program radiowy „Morning Becomes Eclectic", nadający w dni powszednie między 9.00 rano a 12.00 nową muzykę, nie przeplatając utworów reklamami.

Sirius XM #35 — muzyka niezależna

Stacja „Early Blues" w serwisie Pandora

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

O Szekspirze, ponieważ robił rzeczy poruszające, ponadczasowe i popularne.

* Najczęściej darowane książki

The Oxford Book of Aphorisms Johna Grossa, ponieważ zawiera najbardziej błyskotliwe sentencje wszech czasów. Można godzinami delektować się jedną stroną albo po prostu kartkować książkę od czasu do czasu.

B.J. poleca także *Codzienne rytuały* Masona Curreya jako lekturę dla wszystkich, którzy chcieliby poznać nawyki takich

legend jak Steve Jobs, Karol Darwin czy Karol Dickens. „Świadomość tego, że każdy ma własny system i że nawet najwybitniejsi ludzie miewają jakieś odchylenia, jest bardzo krzepiąca”. Jaki ten świat mały: byłem producentem wersji audio tej książki.

* Jakiej rady udzieliłbyś młodszemu sobie?

B.J. był bardzo podenerwowany podczas pierwszego sezonu *Biura*, ponieważ zawsze chciał pisać coś na boku i nigdy nie miał czasu tego skończyć. Nie potrafił się zatrzymać i cieszyć się niezwykłym, niepowtarzalnym doświadczeniem pracy nad tym serialem. Żałuje, że nie pomyślał wtedy, iż jest to szczególny okres w jego życiu i powinien się nim rozkoszować, zamiast denerwować się rzeczami pozbawionymi znaczenia.

„Wiesz, co zawsze powtarzam ludziom? Kiedy Will Smith przez 3 lata nie pojawia się w żadnym filmie, nikt się nie zastanawia, co on porabia. Nikt nie zwraca większej uwagi na innych. Myślisz, że wszyscy zwracają, ale nikt tego nie robi. **Jeżeli więc masz talent, nie spiesz się. Jeżeli będziesz miał coś ciekawego do pokazania, ludzie to zauważą nawet po długiej przerwie**”.

* Ulubione filmy dokumentalne

Sum – „To oklepane, ale ten dokument jest genialnym, definiującym całe pokolenie dziełem”.

Być i mieć – „Piękny i prosty film o francuskiej szkole mieszczącej się w jednym pomieszczeniu i o wydarzeniach jednego roku szkolnego”.

The Overnighters – „Rzecz o eksploatacji złóż ropy naftowej w Dakocie Północnej. Z powodu wykorzystywanej tam

metody szczelinowania sprawa budzi większe emocje niż gorączka złota w XIX wieku”.

JAK MÓWIĆ „NIE”, KIEDY MA TO NAJWIĘKSZE ZNACZENIE

Życiowa mądrość polega na eliminowaniu rzeczy nieważnych.

Lin Yutang

Dyscyplina to wolność.

Jocko Willink (strona 486)

Z tego rozdziału dowiesz się, jak mówić „nie”, kiedy ma to największe znaczenie.

Wyłożę także mój sposób myślenia o inwestowaniu, pokonywaniu strachu przed przepuszczeniem dobrej okazji i zmniejszaniu lęku.

Na koniec powiem także, jak zabić kurę znoszącą złote jajka, kiedy przestanie służyć twoim celom.

Skupię się na szczególnie trudnej decyzji, którą podjąłem: na rezygnacji z inwestowania w start-upy, będącego bodajże najbardziej lukratywnym zajęciem w moim życiu. Nawet jeśli nie uważasz się za „inwestora” – którym mimo wszystko jesteś, nawet jeżeli nie zdajesz sobie z tego sprawy – znajomość procesu, za pomocą którego doszedłem do rezygnacji, może ci się przydać.

Kilka zastrzeżeń dla czytających ten tekst zawodowych inwestorów:

- Zdaję sobie sprawę z tego, że od każdej „zasady”, którą stosuję, są wyjątki. Zdecydowana większość tego

rozdziału jest równie subiektywna jak lęki, które odczuwałem.
- Moje zasady może i są nadmiernie uproszczone, ale ich stosowanie było dla mnie opłacalne i zapewniło mi zdrowy sen. Zawsze, gdy chciałem być bardziej „wyrafinowany", dostawałem po tyłku.
- Wielu inwestorów stosuje zupełnie odmienne podejście i świetnie sobie radzi.
- Dokonywałem inwestycji w późniejszych rundach finansowania, nie stosując się do wszystkich niżej wymienionych zasad (takich jak zabieganie o co najmniej 10-krotny zysk), ale zwykle kupowałem wtedy akcje poniżej ich wartości księgowej, ponieważ sprzedający chcieli szybko się ich pozbyć albo występowały inne nietypowe okoliczności.
- Wiele koncepcji uprościłem, żeby nie zniechęcać laików.

Droga do rezygnacji

Dlaczego postanowiłem sobie odpuścić i zwolnić tempo?

Poniżej znajdują się najważniejsze pytania, które sobie zadałem, żeby dojść do tej ważnej decyzji. Często do nich wracam – zwykle co miesiąc. Mam nadzieję, że pomogą ci w usuwaniu szumu i wewnętrznych konfliktów z twojego życia.

Czy robisz to, do czego masz wyjątkowe uzdolnienia i co może być przyczyną, dla której powołano cię na ten

świat? Czy jesteś niezastąpiony?

Pamiętam, jak jadłem śniadanie z Kamalem Ravikantem (bratem Navala, strona 631). Stojąc w kuchni wspólnego znajomego, pochłanialiśmy jajka, wędzonego łososia i kawę, rozmawiając o naszych marzeniach, obawach, zobowiązaniach i życiowych planach. Inwestowanie było już wtedy ważnym źródłem moich dochodów i tożsamości. Opowiedziałem, jakie widzę możliwości wykonania kolejnego ważnego ruchu i zapytałem Kamala, czy powinienem zbudować fundusz i zostać zawodowym inwestorem venture capital. Inwestowanie i tak było już prawie moim zawodem, tyle że łączyłem je z kilkoma innymi zajęciami wykonywanymi równolegle. Kamal wyczuł mój lęk. To nie był zawód moich marzeń – po prostu uważałem, że trzeba kuć żelazo, póki gorące.

Zastanawiał się nad tym w milczeniu przez dłuższą chwilę, po czym powiedział: „Bywałem na twoich spotkaniach z czytelnikami, podczas których ludzie przychodzili do ciebie i ze łzami w oczach dziękowali za to, że dzięki diecie Slow-Carb zrzucili 50 kilogramów. Jako inwestor nigdy nie będziesz miał takiego wpływu na ludzi. Jeżeli nie zgodzisz się zainwestować w jakąś firmę, znajdzie się inny inwestor. W tej branży nie ma ludzi niezastąpionych".

Znów zamilkł na chwilę, po czym dodał: „Proszę, nie przestawaj pisać książek".

Od tamtego czasu codziennie myślę o naszej rozmowie.

W przypadku niektórych ludzi inwestowanie jest prawdziwym powołaniem. Są oni gwiazdami tej branży i z pewnością powinni pielęgnować posiadany dar. Jeżeli ja przestanę inwestować, nikt nawet tego nie zauważy. W 2015 roku było to dla mnie jasne. Nigdy wcześniej nie było tylu ludzi gotowych inwestować w start-upy oraz założycieli firm oczekujących finansowania na podstawie

najwyższych możliwych wycen i na niespotykanych wcześniej warunkach. Oczywiście są wyjątki od tej reguły, ale rynek i tak jest bardzo zatłoczony. Wiedziałem, że jeśli wymknę się bocznym wyjściem, impreza z finansowaniem start-upów będzie się dalej toczyła bez żadnych przeszkód.

Oczywiście zdaję sobie sprawę z tego, że nie jestem najlepszym pisarzem na świecie. Nie mam co do tego żadnych złudzeń. Tacy ludzie jak John McPhee i Michael Lewis sprawiają, że mam ochotę płakać w poduszkę.

Jeżeli jednak przestanę pisać, być może zmarnuję wspaniałą okazję, którą sam sobie stworzyłem dzięki dużemu szczęściu. Okazję, by wywrzeć trwały wpływ na jak największą liczbę osób. Moje przekonanie, że nie powinienem dłużej zwlekać, wzrosło stukrotnie w ciągu 2 miesięcy poprzedzających podjęcie decyzji, kiedy to kilku moich bliskich znajomych zginęło w wypadkach, których nikt nie mógł przewidzieć. Życie jest krótkie. Inaczej mówiąc, długowieczność nie jest niczym pewnym. Niemal wszyscy umieramy za wcześnie.

Zmęczyło mnie poczucie tego, że bez względu na to, jak lukratywna jest moja działalność, w każdej chwili można mnie zastąpić. Nawet jeśli na dłuższą metę nie wyjdzie mi z pisaniem, będę miał do siebie żal, jeśli nie spróbuję.

Czy nie marnujesz swoich wyjątkowych zdolności? Albo szansy na ich odnalezienie?

Jak często mówisz „O tak!”?

Filozof i programista Derek Sivers (strona 230) należy do osób, które lubię najbardziej.

Przenikliwość jego myślenia zawsze mi imponowała, a filozofia wyboru między „o tak!” a „nie” legła u podstaw jednej z moich ulubionych zasad, którymi kieruję się w życiu. Oto fragment bloga Dereka:

Ci z was, którzy często podejmują zbyt wiele zobowiązań albo czują, że wzięli na siebie za dużo, mogą docenić nową filozofię, z którą eksperymentuję. Jeżeli nie reaguję na jakąś propozycję entuzjastycznym okrzykiem „O tak!”, mówię „nie”. Chodzi o to, że kiedy decyduję o zaangażowaniu się w nowe przedsięwzięcie, każde odczucie inne niż: „Rany! To może być coś wspaniałego! Fantastycznie! O tak!” skutkuje odmową z mojej strony. Kiedy odrzucasz większość rzeczy, zostawiasz sobie w życiu miejsce na całkowite zaangażowanie się w rzadkie przedsięwzięcia budzące twój niesłychany zachwyt. Wszyscy jesteśmy zajęci. Wszyscy bierzemy na siebie za dużo. Zgadzanie się na mniej jest ratunkiem.

Aby odnieść „sukces”, musisz zgadzać się na wiele eksperymentów. Jeśli chcesz się dowiedzieć, w czym jesteś najlepszy albo co cię pasjonuje, musisz odrzucić wiele rzeczy.

Kiedy jednak przejdziesz od zabiegania o nowe przedsięwzięcia do bronienia się przed nimi, będziesz musiał uczynić bezwzględną odmowę domyślną odpowiedzią na większość ofert. Zamiast ciskać włócznie, schronisz się za tarczą.

W latach 2007–2009, a później 2012–2013, zgadzałem się na zbyt wiele „fajnych” rzeczy. Czy chciałbym pojechać na konferencję do Ameryki Południowej? Napisać długi artykuł do znanego czasopisma? Zainwestować w start-up, w którego finansowanie zaangażowało się już pięcioro moich przyjaciół? „Jasne, to brzmi nieźle” – odpowiadałem, wpisując do kalendarza kolejny termin. Później płaciłem za to cenę w postaci braku koncentracji i poczucia przytłoczenia. Inni ludzie przejęli tworzenie mojej listy zajęć.

Zgadzanie się na zbyt wiele „fajnych rzeczy” pogrzebie cię żywcem i uczyni z ciebie gracza drugoligowego, nawet jeśli dysponujesz pierwszoligowymi umiejętnościami. Jeżeli

chcesz zdobyć przewagę nad innymi, musisz się nauczyć ustalać priorytety; jeżeli chcesz ją zachować, musisz umieć się bronić przed priorytetami innych.

Kiedy osiągniesz przyzwoity poziom sukcesu zawodowego, przestanie ci grozić brak możliwości. To angażowanie się w zbyt wiele „ciekawych projektów" może cię pogrążyć.

Obecnie zauważam, że coraz rzadziej reaguję entuzjastycznie na propozycje inwestowania w nowe start-upy. To skłania mnie do wycofywania się z tych, w które jeszcze jestem zaangażowany, zwłaszcza że mogę robić to, co lubię (pisać), i poświęcać na to znacznie mniej energii.

Muszę przestać rozsiewać ziarna własnej destrukcji.

Ile czasu w życiu poświęcasz na działanie, a ile na zarządzanie?Czy ta relacja ci odpowiada?

Jednym z moich ulubionych esejów na temat zarządzania jest *Maker's Schedule, Manager's Schedule* Paula Grahama z Y Combinator. Przeczytaj go koniecznie.

Jak zauważył inwestor Brad Feld i wielu innych, nie da się twórczo pracować, jeśli masz do dyspozycji 30 minut tu i 45 minut tam. Długie okresy nieprzerwanej pracy – obejmujące minimum 3–5 godzin – stanowią przestrzeń, w której można odnajdywać i kojarzyć fakty. Jeden taki blok w tygodniu to za mało. Musisz mieć w systemie wystarczająco dużo luzu, żeby kilka razy w tygodniu przeprowadzać taką syntezę wymagającą użycia pełnej mocy „procesora". W moim przypadku oznacza to przynajmniej 3–4 poranki w tygodniu, kiedy mogę się wprowadzić w tryb pracy twórczej i pozostawać w nim co najmniej do godziny 13.00.

Kiedy muszę reagować na bodźce zewnętrzne, nie mam możliwości wejścia w ten tryb. E-maile i SMS-y o treści

„Mamy już wielu chętnych inwestorów, ale jeżeli chcesz wesprzeć nas 25 tysiącami dolarów, znajdzie się dla ciebie miejsce. Obecna runda finansowania kończy się jutro. Jesteś zainteresowany?” są zabójcze dla kreatywności.

Brakuje mi pisania, tworzenia i realizowania dużych projektów. Zgoda na to wszystko jest równoznaczna z odrzuceniem wszystkich doraźnych zajęć.

Które z twoich błogosławieństw w nadmiarze stają się przekleństwem?Kiedy od przybytku zaczyna boleć głowa?

Wszystko może w nadmiarze upodobnić się do swojego przeciwieństwa. Na przykład:

Pacyfiści stają się wojowniczy. Bojownicy o wolność stają się tyranami. Błogosławieństwa stają się przekleństwem. Pomoc przeradza się w utrudnienie. Co za dużo, to niezdrowo.

Aby dokładniej zbadać to zagadnienie, poczytaj o arystotelesowskiej zasadzie złotego środka.

W ciągu pierwszych dwóch lat inwestowania w start-upy moje podstawowe kryteria były proste (więcej na ten temat w rozdziale „Stwórz sobie kurs MBA w realnym świecie” na stronie 304):

- Produkty lub usługi przeznaczone dla konsumentów.
- Produkty, których sam chętnie bym używał albo będące rozwiązaniem jakiegoś mojego problemu.
- Początkowa grupa docelowa klientów ograniczona do zainteresowanych nowymi technologiami mężczyzn w wieku 25–40 lat, mieszkających w dużych amerykańskich miastach, takich jak San Francisco, Nowy Jork, Chicago, Los Angeles itd. (dzięki temu

mogłem promować firmę wśród moich czytelników i przyspieszać jej rozwój).
- Wycena po debiucie giełdowym nieprzekraczająca 10 milionów dolarów.
- Dowiedziona dobra kondycja i konsekwentny wzrost (niepodrasowany wykupami innych firm).
- Brak „grupowych" rund finansowania – takich, w których bierze udział bardzo wiele osób, ale nie ma jednego inwestora kluczowego. W takich przypadkach zwykle brakuje należytej staranności przy badaniu kondycji spółki i mało kto angażuje się finansowo na tyle, aby naprawdę przejmować się tym, co się z nią stanie.

Dbanie o to, aby powyższe kryteria były spełnione, pozwalało mi szybko powiększać wartość moich firm dzięki własnej pracy (zwykle trochę się angażowałem w ich działalność).

Pocztą pantoflową rozchodziła się informacja, że mogę pomóc w prowadzeniu spółki, i dostawałem to, czego chciałem: byłem zasypywany ofertami inwestycyjnymi składanymi przez innych założycieli start-upów i inwestorów.

Przenieśmy się do roku 2015, a zobaczysz, że masowy napływ ofert zaczął paraliżować moje życie. Tonąłem w korespondencji przychodzącej.

Zamiast robić w życiu wspaniałe rzeczy, uniemożliwiałem sobie ich robienie. Kusiła mnie możliwość powrotu do podstaw, a żeby to zrobić, musiałem zrezygnować z błogosławieństw, które stały się przekleństwami.

Dlaczego w ogóle inwestujesz?

Cel inwestowania zawsze był dla mnie jednoznaczny: chodziło o **lokowanie zasobów (np. pieniędzy, czasu i energii) w celu podniesienia jakości życia**. To osobista definicja, a ty prawdopodobnie masz własną.

Niektóre słowa są tak bardzo nadużywane, że straciły znaczenie. Jeżeli łapiesz się na używaniu takich mglistych pojęć jak „sukces", „szczęście" lub „inwestowanie", powinieneś jednoznacznie je zdefiniować albo raz na zawsze przestać się nimi posługiwać. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie: „Jak by to wyglądało, gdybym miał ___?", żeby lepiej zrozumieć te pojęcia. **Życie nagradza za konkretne prośby i karze za mgliste pragnienia.**

W tym kontekście „inwestowanie" oznacza zatem lokowanie zasobów (np. pieniędzy, czasu i energii) w celu podniesienia jakości życia.

To odnosi się zarówno do przyszłości, jak i teraźniejszości. Jestem gotów zaakceptować łagodny i przejściowy spadek jakości życia o 10% w zamian za bardzo prawdopodobny dziesięciokrotny zysk, bez względu na to, czy korzyść będzie miała postać większej ilości pieniędzy, czasu, energii, czy innego zasobu. Można o tym napisać całą książkę, ale:

> *Inwestycja, która może mi przynieść mnóstwo pieniędzy, lecz robi ze mnie wrak o zszarganych nerwach albo spowoduje długotrwałą bezsenność i napady złości, NIE jest dobra.*

Z tego powodu zwykle nie inwestuję w akcje spółek giełdowych, nawet jeśli wiem, że w ten sposób rezygnuję z pewnego zysku. Mój żołądek nie znosi skoków i spadków notowań, ale ja sam nie mogę się oprzeć pokusie ich śledzenia, podobnie jak kierowcy „zapuszczający żurawia", by rzucić okiem na stojący przy drodze wrak rozbitego samochodu. Nałogowo sprawdzam doniesienia giełdowe w serwisach Google News i Google Finance, chociaż wiem,

że działam na własną szkodę. Staję się „Panem Rynkiem” Benjamina Grahama. Zupełnie inaczej zachowują się tacy moi znajomi jak Kevin Rose (strona 404) i Chris Sacca (strona 209), którzy mają inny sposób rozumowania i czują się w tej grze komfortowo. Potrafią myśleć racjonalnie, zamiast reagować impulsywnie.

Ktoś mógłby powiedzieć, że powinienem popracować nad swoją impulsywnością zamiast unikać inwestowania w akcje. Zgadzam się, że jej ograniczenie byłoby pożądane, ale nie uważam, żeby naprawianie swoich wad po to, by uczynić z nich podstawę strategii inwestycyjnej (lub życiowej), było dobrym rozwiązaniem.

Wszystkie moje największe sukcesy wzięły się z doskonalenia mocnych stron, a nie z naprawiania wad. Inwestowanie jest wystarczająco trudne i bez konieczności zmieniania swoich podstawowych zachowań. Nie pchaj głazu pod górkę tylko dlatego, że możesz.

Giełdowe rekiny pożrą mnie żywcem w swoim akwenie, ale 99% z nich nie dałoby mi rady w mojej piaskownicy dla raczkujących start-upów. Żyję bowiem wewnątrz informacyjnej skrzynki przekaźnikowej i znam operatorów.

Od 2007 roku do niedawna inwestowanie w start-upy paradoksalnie wydawało mi się niezbyt stresujące. Tak samo było w przypadku handlu niektórymi opcjami. Choć to ryzykowne instrumenty, dobrze sobie radzę z podejmowaniem decyzji zero-jedynkowych. Inaczej mówiąc, odrabiam zadanie domowe i angażuję się w inwestycję, z której nie mogę się wycofać. Kiedy decyzja jest nieodwracalna, mogę spać w nocy spokojnie, wiedząc o tym, że w przewidywalnej przyszłości nie będę musiał dokonywać wyboru, czy sprzedać akcje, czy je kupić. Chronię się w ten sposób przed własną zmienną naturą. Dzięki temu mogłem w przeszłości osiągać dziesięciokrotny lub nawet stukrotny zwrot z inwestycji.

W ciągu ostatnich dwóch lat coś się jednak zmieniło.

Kiedy korzystający z dogodnych uwarunkowań inwestorzy i założyciele firm zaczęli masowo zaludniać rynek nowoczesnych technologii, zalała go fala szumu. Tam, gdzie kiedyś działało kilka mikrofunduszy venture capital, teraz były ich setki. Firmy inwestycyjne i fundusze zabezpieczające wchodziły do gry na coraz wcześniejszych etapach finansowania. Zrobiło się tłoczno. Dla mnie osobiście oznaczało to, że:

- Otrzymywałem 50–100 propozycji w tygodniu. Moja skrzynka odbiorcza była wiecznie zapchana, ale to nie było najgorsze, ponieważ…
- Wiele e-maili było wysyłanych w ciemno, a ich autorzy kierowali je do kilku odbiorców jednocześnie, pisząc: „Chcielibyśmy, abyś poznał założycieli firm A, B i C”, nie pytając mnie o to, czy mogą udostępnić nieznanym osobom mój adres poczty elektronicznej.
- Ci założyciele włączali w proces inne osoby i ruszała lawina. Zanim zdołałem się zorientować, 20–50 osób, których w ogóle nie znałem, zaczęło mnie zasypywać pytaniami i propozycjami. W efekcie musiałem zmieniać adres poczty elektronicznej dwa razy w ciągu ostatnich 6 miesięcy. Nie sposób się obronić przed takim zalewem korespondencji.

Czy mamy do czynienia z nową bańką technologiczną? Na to pytanie nie potrafię odpowiedzieć, zresztą byłoby to bezcelowe. Nawet gdyby mi zagwarantowano, że w ciągu najbliższych 3–5 lat nie dojdzie do załamania rynku, i tak zrezygnowałbym z działalności inwestycyjnej. Straciłem serce do tej gry, głównie ze względu na przeciążenie komunikacyjne. Ponadto dodatkowa minuta jest obecnie dla mnie więcej warta niż dodatkowy dolar (nauczyłem się tego od Navala Ravikanta).

Ale dlaczego nie mógłbym po prostu ograniczyć aktywności o połowę, albo nawet o 90%, i staranniej

wybierać firmy do zainwestowania? Dobre pytanie. Wiąże się z następnym…

Czy nie oszukujesz się, że masz plan działania z umiarem?

Pierwsza zasada brzmi: nie oszukuj siebie, a tak się składa, że siebie oszukać najłatwiej.

Richard P. Feynman

W których dziedzinach życia udaje ci się zachować umiar? W których wyznajesz zasadę „wszystko albo nic”? Gdzie brakuje ci przełącznika pozwalającego wyłączyć aktywność? Warto znać siebie.

Opisana w *4-godzinnym ciele* dieta Slow-Carb święci sukcesy tam, gdzie inne zawodzą. Przyczyn jest wiele, ale przede wszystkim chodzi o to, że dopuszcza ona ludzkie słabości, zamiast próbować je eliminować. Zamiast mówić: „nie wolno ci oszukiwać” albo „nie możesz już nigdy jeść X”, z góry planujemy jeden dzień oszustwa w tygodniu (zwykle jest to sobota). Ludzie na diecie i tak oszukują, więc możemy ograniczyć szkody, dając im od czasu do czasu 24 godziny na dogadzanie sobie.

Poza dniem oszustwa w domu osoby stosującej dietę Slow-Carb nie powinno być produktów wywołujących efekt domina. Czym one są? To artykuły spożywcze, które mogłyby być dozwolone, gdyby ludzie potrafili ściśle je sobie wydzielać, ale nie są, gdyż nikt z nas tego nie potrafi. Najczęściej spotykane produkty tego typu to:

- ciecierzyca;
- masło orzechowe;
- solone orzechy nerkowca;

- alkohol.

Nie tylko żywność może wywołać efekt domina. Na przykład niektórzy ludzie nie mogą grać w *World of Warcraft* przez 15 minut. Kiedy już zaczną, nie potrafią przestać przez 15 godzin. Albo nie grają w ogóle, albo siedzą przed komputerem przez cały dzień.

Dla mnie czynnikiem wywołującym ten efekt są start-upy.

Teoretycznie założenie „będę zawierał tylko jedną umowę na miesiąc" albo „dwie umowy na kwartał" brzmi świetnie, ale NIGDY nie widziałem, żeby sprawdziło się w przypadku któregoś z moich znajomych inwestorów, nie mówiąc już o mnie. To niewykonalne. Oczywiście są sposoby selekcjonowania napływających propozycji. Możesz pytać ich autorów o to, czy polecany przedsiębiorca należy do najlepszych, jakich znają, i odrzucać tych, w których przypadku odpowiedź brzmi „nie". Co jednak będzie, jeśli postanowisz zawierać dwie umowy na kwartał i już w pierwszym tygodniu trafisz na dwie świetne okazje? Co wtedy? Czy będziesz umiał ignorować wszystkie propozycje napływające w ciągu następnych 10 tygodni, jeśli podpiszesz te dwie umowy? Jest to mało prawdopodobne.

W moim przypadku działa zasada „wszystko albo nic". Nie mogę być „trochę w ciąży", jeśli chodzi o inwestowanie w start-upy. Bez względu na to, czy masz zainwestować w 2 firmy, czy w 20, musisz je wybrać z całej puli napływających ofert.

Jeżeli wybiorę jeden start-up, 50 kolejnych w niewyjaśniony sposób wypełni mój czas (albo przynajmniej moją skrzynkę odbiorczą). Nie chcę nikogo zatrudniać do selekcjonowania ofert, więc doszedłem do wniosku, że muszę ignorować wszystkie nowe propozycje i zachęty.

Wiedz, gdzie cię stać na umiar, a gdzie nie.

Mówisz, że zdrowie jest najważniejsze... ale czy na pewno?

Kiedy zachorowałem na boreliozę i w 2014 roku na 9 miesięcy musiałem ograniczyć aktywność do 10%, postanowiłem, że moim priorytetem będzie zdrowie. Wcześniej wprawdzie ćwiczyłem i dobrze się odżywiałem, ale kiedy przychodziło co do czego, zdrowie schodziło na dalszy plan. Teraz nie ma takiej możliwości. Co to dokładnie oznacza?

Jeżeli nie mogę w nocy spać, a następnego ranka mam spotkanie, odwołuję je w ostatniej chwili, żeby jeszcze trochę pospać. Spóźniłem się z treningiem, a za 30 minut mam telekonferencję? Odwołuję rozmowę. Zaproszenie na nocną imprezę urodzinową przyjaciela? Przyjmuję tylko wtedy, kiedy wiem, że następnego dnia będę mógł się wyspać. W praktyce uczynienie priorytetem zdrowia ma realne konsekwencje życiowe i biznesowe. To cena, którą MUSZĘ zapłacić, jeśli nie chcę tracić tygodni albo miesięcy na chorowanie albo odzyskiwanie sił po nadmiernym wysiłku.

Stawianie zdrowia na pierwszym miejscu przez 50% czasu nie zdaje egzaminu. W tym wypadku zasada „wszystko albo nic" jest akurat bardzo pożądana. Kiedy zdrowie jest priorytetem tylko przez 50% czasu, będziesz je lekceważył właśnie wtedy, kiedy dbanie o nie będzie najbardziej pożądane.

Sztucznie wykreowane poczucie pilności we wszystkich sprawach związanych ze start-upami sprawia, że dobre zdrowie psychiczne i fizyczne należy w tym świecie do rzadkości. **Mam już dość nieuzasadnionego popędzania do szybkiego podpisywania umów i robienia wszystkiego w gorączkowym pędzie. To kultura zbudowana na kortyzolu.**

Czy nie masz problemu nadmiernej korelacji?

[**UWAGA:** Dwaj znajomi inwestorzy zajmujący się podobnymi zagadnieniami uznali ten fragment za nudnawy. Możesz go opuścić bez skrępowania, jeżeli tobie też wyda się taki, ale myślę, że nowicjusze znajdą w nim kilka interesujących spostrzeżeń].

„Korelacja" oznacza, że inwestycje zyskują lub tracą na wartości w tym samym czasie.

Legendarny menedżer funduszy zabezpieczających Ray Dalio powiedział Tony'emu Robbinsowi (strona 259): „Bez względu na to, w jakie aktywa inwestujesz, gwarantuję ci, że w ciągu twojego życia ich wartość spadnie w którymś momencie o co najmniej 50%, a bardziej prawdopodobne jest, że o 70%". Warto pamiętać, że jeśli stracisz 50% zainwestowanych pieniędzy, będziesz musiał zarobić 100%, żeby wrócić do punktu wyjścia. Matematyka jest nieubłagana.

Jak zatem zmniejszyć ryzyko portfelowe?

Wielu inwestorów stara się utrzymywać odpowiednie proporcje różnych klas aktywów (np. inwestuje X% w obligacje, Y% w akcje, Z% w towary itd.). Kiedy jedne aktywa zwyżkują, sprzedają ich część i kupują więcej tych, które w danym momencie są relatywnie tanie. To podejście ma różne wady i zalety, ale jest dość rozpowszechnione.

W latach 2007–2009, kiedy realizowałem swój prywatny program MBA (strona 304), inwestowałem mniej niż 15% płynnych aktywów w start-upy. Większość spółek tego rodzaju jest jednak niepłynna. Zwykle nie da się sprzedać ich akcji wcześniej niż po 7–12 latach od zainwestowania. Przynajmniej tak było w przypadku moich najbardziej udanych inwestycji. Co to oznacza? W 2015 roku aż 80% środków miałem zamrożonych w start-upach. Aj!

Ponieważ nie mogłem się z nich wycofać, najprostszym sposobem na zmniejszenie stresu było całkowite

zaprzestanie inwestowania w niepłynne aktywa.

Sprzedałem dużą część płynnych akcji – w większości młodych spółek działających w Chinach (takich jak Alibaba) – żeby spokojniej spać w nocy. Zrobiłem to, mimo że ich kursy były niższe od historycznych maksimów z poprzednich 6–12 miesięcy. **Nie przywiązuj się do wysokich notowań z przeszłości (np. „Sprzedam, kiedy cena wróci do poziomu X dolarów za akcję”)**. W tej chwili posiadam akcje tylko jednej lub dwóch spółek.

Ktoś mógłby zaproponować zabezpieczenie inwestycji w start-up pozycjami krótkimi i z przyjemnością bym to zrobił, ale to nie jest moja mocna strona, a łatwo złamać prawo, kiedy się to robi nieumiejętnie.

Najlepszym przybliżeniem „zabezpieczenia”, które widziałem na zazwyczaj optymistycznym rynku inwestycji venture capital, jest inwestowanie w takie firmy jak Uber, które A) cieszą się dużym zainteresowaniem na całym świecie (podobnie jak inne pierwszorzędne firmy amerykańskie) oraz B) zyskują i tracą na wartości w przeciwfazie do cyklu makroekonomicznego. Na przykład można sobie wyobrazić, że korekta lub załamanie na rynku akcji spowoduje spadek popytu na samochody, a jednocześnie więcej osób zacznie się rejestrować w Uberze jako kierowcy, żeby uzupełnić dochód po częściowej lub całkowitej utracie pracy. Tak samo może być w przypadku Airbnb i innych firm, które mają więcej kosztów zmiennych niż stałych w porównaniu z dominującymi graczami (takimi jak np. Hilton).

Po co ten pośpiech? Nie możesz zrobić sobie przerwy i wrócić do inwestowania po jakimś czasie?

Wszedłem w start-upy na długo. W przypadku niektórych nie planuję wyjścia przez najbliższych 20 lat.

Rzeczywistość wygląda tak: Jeżeli wydajesz własne pieniądze i nie liczysz na opłaty za zarządzanie funduszem, możesz spokojnie czekać na idealne propozycje, nawet gdyby miało to trwać latami. Może nie jest to najlepsze podejście, ale z pewnością jest bardziej niż wystarczające. Aby wzbogacić się ponad wszelkie wyobrażenie, wcale nie musisz co roku stawiać na firmę pokroju Facebooka czy Airbnb. Jeżeli zainwestujesz wystarczająco dużo pieniędzy w jednego takiego prawdziwego jednorożca raz na 10 lat albo 2–3 razy dokonasz inwestycji, dzięki której 25 tysięcy dolarów zmieni się w 2,5 miliona dolarów, będziesz mógł przejść na emeryturę i cieszyć się wspaniałym życiem. Wiele osób będzie przekonywało, że aby trafić taki szczęśliwy los, trzeba zainwestować w 50–100 start-upów. Według mnie można nieco zwiększyć szanse wygranej przy mniejszym zaangażowaniu (Peter Thiel z pewnością by się ze mną zgodził, zob. strona 283), a warunkiem jest ścisłe przestrzeganie ustalonych kryteriów; upewnianie się, że masz przewagę informacyjną, analityczną albo behawioralną; a także wybór odpowiedniego MOMENTU.

Większości moich najlepszych inwestycji (w firmy Uber, Shopify, Twitter itp.) dokonałem w czasie zapaści na rynku dotcomów w latach 2008–2009, kiedy na polu bitwy usianym zwłokami młodych firm pozostali tylko najwięksi twardziele. W chudych latach, kiedy artykuły o start-upach nie są anonsowane na okładkach magazynów, firmy zakładają tylko ci, którzy mają to we krwi. Dobrym przykładem jest serwis LinkedIn powstały w 2002 roku.

Oczywiście w burzliwych czasach także rodzą się wspaniałe firmy. Brak spokoju sprawia jednak, że moja praca detektywistyczna na rynku jest 10 razy trudniejsza, a margines bezpieczeństwa staje się znacznie węższy.

„Margines bezpieczeństwa” to inaczej mówiąc przestrzeń, w której możliwe są wahania.

Warren Buffett jest jednym z najwybitniejszych inwestorów XX wieku. Sam o sobie mówi, że „inwestuje

w wartość". Stara się kupować akcje z dyskontem (po cenie niższej od ich wewnętrznej wartości), aby nawet w najgorszym wypadku wyjść na swoje. Ten dyskont jest właśnie nazywany marginesem bezpieczeństwa i stanowi fundamentalną zasadę dla najświatlejszych umysłów w świecie inwestycji (np. dla Setha Klarmana). Nie gwarantuje dobrego zarobku, ale umożliwia bezpieczne popełnianie błędów. Wróćmy jednak do świata start-upów.

Chcę, żeby każda z moich inwestycji w razie powodzenia mogła zapewnić mi zwrot równowartości „całego funduszu", czyli na przykład kwoty przeznaczonej na inwestowanie w start-upy przez dwa lata. To zwykle oznacza potencjał dziesięciokrotnego zwrotu. Ta dziesięciokrotność jest ważnym elementem mojego przepisu, zostawiającym mi miejsce na popełnianie błędów.

Jeżeli powyższy warunek ma zostać spełniony, choć prawdopodobieństwo takiego zdarzenia jest niezwykle małe, prawie zerowe, muszę A) znać podstawy algebry, żeby obliczyć, czy inwestowane przeze mnie kwoty to umożliwiają, oraz B) unikać firm, które wydają się zbyt wysoko wycenione, ponieważ w ich przypadku dziesięciokrotny wzrost ceny jest skrajnie nieprawdopodobny.

Jeżeli zamiast przeprowadzić staranną analizę będziesz inwestował we wszystko w entuzjastycznej nadziei na to, że któraś z twoich firm odniesie sukces na miarę Ubera, prawdopodobnie wykrwawisz się z tysiąca drobnych ran, przepuszczając to tu, to tam po 25 tysięcy dolarów. Mimo panującej na rynku euforii przyjmowanie inwestycyjnego odpowiednika zakładu Pascala przy finansowaniu start-upów stanowi prostą drogę do bankructwa.

Dobrzy inwestorzy, którzy przyznają się do inwestycyjnego „rozpasania", mimo wszystko

postępują metodycznie

W świecie start-upów popularne jest mówienie o „misjach księżycowych” – nieprawdopodobnie ambitnych przedsięwzięciach, które mogą odmienić świat albo obrócić się w gwiezdny pył.

Jestem wielkim zwolennikiem finansowania szaleńczo odważnych założycieli firm (zarówno mężczyzn, jak i kobiet, takich jak Tracy DiNunzio, strona 373) i chciałbym, żeby jak najwięcej „misji księżycowych” znalazło wsparcie finansowe, ale realia mojego portfela wyglądają następująco: podpisując dokumenty inwestycyjne dotyczące wszystkich moich dotychczasowych spółek, które odniosły sukces, zawsze myślałem: „Na tej umowie na pewno nie stracę pieniędzy”.

Inwestycje, których dokonujemy z głębokim przeświadczeniem, że zarobimy na nich miliony, często nie przynoszą żadnych zysków. Nie twierdzę, że należy ich bezwzględnie unikać, ale staram się w nich nie specjalizować.

W dzisiejszych czasach hołubione przez media firmy o wycenach sięgających miliardów dolarów nie budzą już sensacji. Stały się bardzo niemodne. Wyjątkowymi okazami są szybko rozwijające się start-upy oferujące szeroki margines bezpieczeństwa.

Na szczęście nie działam w pośpiechu i mogę poczekać, aż trend się odwróci.

Jeżeli po prostu czekasz, aż poleje się krew i na placu boju pozostaną tylko najwytrwalsi, możesz być pewien, że silnie wewnętrznie zmotywowani założyciele firm będą stanowili co najmniej połowę osób, z którymi będziesz się spotykał w sprawie sfinansowania ich działalności.

To może brzmieć makabrycznie, ale ma praktyczny sens. Jeżeli inwestujesz pieniądze na całe życie, nie spiesz się.

Wybór odpowiedniego momentu jest często ważniejszy niż technika.

Przeżywasz załamanie czy przełom? Krótki poradnik

Pogódź się z tym, że udzielenie odmowy często wymaga rezygnacji z popularności na rzecz szacunku.

Greg McKeown*, Esencjalista*

Jeżeli cierpisz z powodu uczucia przytłoczenia, być może powinieneś zadać sobie dwa pytania:

1. Czy życie nie próbuje dać mi w ten sposób do zrozumienia, z czego powinienem zrezygnować?
2. Czy przeżywam załamanie, czy przełom?

Jak powiedzieliby Marek Aureliusz i Ryan Holiday (strona 398), „przeszkoda to wyzwanie". To nie oznacza dostrzegania problemów, akceptowania ich i pozostawiania samym sobie. Nie oznacza też racjonalizowania problemów i wmawiania sobie, że są dla nas dobre. Dla mnie oznacza możliwość wykorzystania odczuwanego bólu do poszukiwania w życiu klarowności. Kiedy zgłębiamy ból, zamiast go ignorować, możemy dojść do tego, co powinniśmy wyeliminować.

W moim przypadku pierwszy krok wygląda zawsze tak samo. Polega na sporządzeniu listy 20% ludzi i czynności będących źródłem 80% moich negatywnych emocji.

Drugim krokiem jest wykonanie na papierze ćwiczenia opisanego na stronie 541, polegającego na sformułowaniu odpowiedzi na pytanie: „Jaki może być najgorszy skutek rezygnacji z dalszego robienia tego, o czym myślę? Co bym

zrobił, gdyby czarny scenariusz się ziścił? Jak mógłbym naprawić ewentualne szkody?”.

Pozwolę sobie podać przykład z mojego życia: fragment mojego dziennika, dzięki któremu doszedłem do przekonania, że powinienem przestać inwestować w start-upy i zająć się pisaniem tej książki.

W mojej głowie rozbrzmiewały pytania: „Co najgorszego mogłoby się wydarzyć, gdybym zrezygnował z inwestowania na 6–12 miesięcy? Czy to naprawdę byłoby takie ważne? Jak mógłbym naprawić szkody? Czy mogę przeprowadzić dwutygodniową próbę?”.

Jak zauważysz, zrobiłem listę pewnych zalet i możliwych wad rezygnacji z inwestowania. Jeżeli zdefiniujemy ryzyko tak, jak ja to robię – jako prawdopodobieństwo wystąpienia nieodwracalnych strat – przekonamy się, jak niemądre (i niepotrzebnie bolesne) były moje obawy i zwlekanie z podjęciem decyzji. Wystarczyło przelać myśli na papier, żeby to zrozumieć.

———

Włączam „drzemkę” w budziku 4–5 razy i wstaję o 10.15 zamiast o 8.33. Lęk wiąże się głównie z niezliczonymi e-mailami i start-upami: nowe propozycje, nowe znajomości itd.

Więc może dwutygodniowa próba mówienia „nie” na wszystkie składane w ciemno propozycje?

Dlaczego się waham? Odrzucanie wszystkich propozycji oznacza:

ZALETY:

- *Gwarantowane zmniejszenie stresu.*

- *Poczucie wolności.*
- *Mniejsze niezdecydowanie, mniej czasu poświęcanego na rozważanie propozycji, znacznie więcej czasu na TWORZENIE, CZYTANIE, TRENING FIZYCZNY i EKSPERYMENTY.*

WADY (CZYLI DLACZEGO NIE NALEŻY PRÓBOWAĆ):

- *Mógłbym trafić na następną firmę pokroju Ubera (prawdopodobieństwo mniejsze niż 10%).*
- *I co z tego? Nie zmaterializuje się wcześniej niż za 7–9 lat. Jeśli Uber wypali (wejdzie na giełdę), i tak nie będzie to miało znaczenia.*
- *Brak nowych umów. Ale co z tego?*
  - *Kolacja z grupą znajomych mi to zrekompensuje.*
  - *Jeden post na blogu [dla pozyskania informacji od czytelników] załatwi sprawę.*
  - *ŻADNA z moich najlepszych inwestycji (Shyp, Shopify, Uber, Twitter, Facebook, Alibaba itd.) nie była skutkiem przyjęcia propozycji złożonej w ciemno przez kogoś, kogo ledwo znam.*

Jak sobie zapewnię sukces w ciągu dwutygodniowej próby:

- *Nie będę zauważał [nowych] e-maili dotyczących start-upów.*
- *Żadnych telekonferencji. „Wakacje od telekonferencji” → przerzucić się na pocztę elektroniczną albo streszczenia robione przez asystenta na koniec dnia.*
- *Zaoferuję [dodatkowy] „czas biurowy” w piątki [firmom w moim portfelu]?*

W końcu zrozumiałem: jeżeli ustanowię zasady dotyczące unikania nowych start-upów i będę się ich trzymał przez 2 tygodnie, system okaże się trwały. Równie dobrze mogłem zdecydować się na dłuższą przerwę i zrobić sobie prawdziwe „wolne od start-upów".

Teraz twoja kolej: od czego ty powinieneś zrobić sobie wolne?

Moje wyzwanie dla ciebie: zapisz wszystkie wymówki zaczynające się od „a jeśli..."

Jestem starym człowiekiem i zdaję sobie sprawę z olbrzymiej ilości możliwych problemów, ale większość z nich nigdy mi się nie przytrafiła.

Mark Twain

Kto cierpi, kiedy nie trzeba, cierpi bardziej niż trzeba.

Seneka

Dziś wieczorem lub jutro rano pomyśl o decyzji, którą odkładasz od dawna, i spróbuj zakwestionować mgliste wymówki trzymające cię w szachu.

Jeżeli nie teraz, to kiedy? Jak będzie wyglądało twoje życie i w jakim stresie będzie się toczyło za 6 miesięcy? Za rok? Za 3 lata? Kto w twoim otoczeniu będzie cierpiał razem z tobą?

Mam nadzieję, że znajdziesz w sobie siłę, by powiedzieć „nie", kiedy będzie to miało największe znaczenie. Ja dążę do tego samego i tylko czas pokaże, czy udało mi się tego dokonać. Jak dotąd idzie mi lepiej, niż się spodziewałem.

Jakie będą następne przedsięwzięcia, na które poświęcę czas? Oczywiście będzie to więcej szalonych eksperymentów i projektów twórczych. Będzie naprawdę odjazdowo!

Ważniejsze pytanie brzmi: jak ty wykorzystasz odzyskany czas?

Czy będziesz codziennie surfował, jak opisany w *4-godzinnym tygodniu pracy* prawnik, który wyrwał się z wyścigu szczurów i założył w Brazylii swoją wymarzoną działalność? Czy będziesz przez 1000 dni podróżował z rodziną dookoła świata? Będziesz się uczył języków i pracował zdalnie kolejno w 20 krajach, jednocześnie budując dużą firmę? Wszystko to jest możliwe. Wiem o tym, ponieważ przytoczone przykłady są wzięte z życia moich czytelników. Wszystko jest możliwe. Liczba opcji do wyboru jest praktycznie nieograniczona.

Zacznij od zrobienia ich listy. Przyjrzyj się swoim lękom, a przekonasz się, że większość wyimaginowanych potworów to nieszkodliwe straszydła. Czasem wystarczy wziąć kartkę i zapisać na niej odpowiedzi na kilka podstawowych pytań, żeby doprowadzić do przełomu.

Co masz do stracenia? Bardzo możliwe, że nic.

3
Mądrość

Walka kończy się tam, gdzie zaczyna się wdzięczność.

Neale Donald Walsch

Nie istnieje droga prowadząca do szczęścia – to szczęście jest drogą.

Thich Nhat Hanh

To, czego szukasz, szuka ciebie.

Rumi

[Pod koniec życia] możesz zrezygnować z przestrzegania wielu zasad regulujących naszą codzienną egzystencję. Zdajesz sobie bowiem sprawę z tego, że w społeczeństwie funkcjonujemy w ramach określonych systemów i to, co pochłania większość naszej uwagi, nie jest żadnym naturalnym porządkiem. Wszyscy poruszamy się w jakiejś nadrzędnej

strukturze, którą sami sobie zbudowaliśmy.

BJ MILLER

BJ Miller (TW: @zenhospice, zenhospice.org) jest paliatywistą nauczającym na Uniwersytecie Kalifornijskim w San Francisco oraz doradcą Zen Hospice Project w San Francisco. Dużo myśli o tym, jak stworzyć swoim pacjentom odpowiednie warunki pozwalające im zachować godność i wdzięczność w ostatnich dniach życia.

Jest znawcą zagadnień związanych z umieraniem. Dzięki temu nauczył się, jak możemy poprawić jakość swojego życia, wprowadzając często bardzo drobne zmiany. Prowadząc około tysiąca umierających pacjentów, zaobserwował pewne schematy, z których wszyscy moglibyśmy wyciągnąć ważne wnioski. W wieku studenckim BJ stracił trzy kończyny wskutek porażenia prądem elektrycznym. Jego prelekcja na konferencji TED, zatytułowana *What Really Matters at the End of Life*, znalazła się wśród 15 najczęściej odtwarzanych nagrań z TED w 2015 roku.

„NIE WIERZ WE WSZYSTKO, CO POMYŚLISZ"

Tak brzmiała odpowiedź BJ-a na pytanie o hasło, jakie umieściłby na billboardzie. Nie pamiętał, gdzie to przeczytał, ale stawiał na naklejkę na zderzaku jakiegoś samochodu. Po przeczytaniu tego profilu będziesz wiedział, że BJ uwielbia tego typu absurdy.

GAPIENIE SIĘ W GWIAZDY JAKO TERAPIA

„Kiedy zmagasz się z jakimś problemem, spójrz w górę. Po prostu przez minutę obserwuj nocne niebo i zrozum, że wszyscy znajdujemy się na tej samej planecie w tym samym czasie. O ile nam wiadomo, w najbliższej okolicy nie ma drugiej planety, na której istnieje życie. Patrząc w gwiazdy, zaczynasz pojmować, że ich światło dociera do nas z pradawnych czasów, że [niektóre] gwiazdy już nie istnieją, kiedy ich światło wpada do naszych oczu. Samo rozmyślanie o takich aspektach działania kosmosu przeszywa mnie dreszczem, zachwyca mnie, przeraża i pozwala spojrzeć na wszystkie moje neurotyczne lęki z odpowiedniej perspektywy. Wiele osób potwierdza, że kiedy staje się na linii horyzontu, w obliczu śmierci, można znacznie łatwiej odnaleźć łączność z kosmosem".

TF: Ed Cooke (strona 600) postępuje podobnie, a ja poddaję się „gwiezdnej terapii", kiedy tylko mogę. Efekty są nieproporcjonalnie duże w stosunku do włożonego wysiłku.

ROZKOSZOWANIE SIĘ ULOTNOŚCIĄ

Poniżej znajduje się odpowiedź BJ-a na pytanie o to, jaki nabytek o wartości nie większej niż 100 dolarów najlepiej wpłynął na jego życie w ostatnim czasie.

„Chyba przepiękna butelka wina pinot noir od Josepha Swana z Sonoma County. To jak dzieło sztuki Andy'ego Goldsworthy'ego albo kogoś innego, kto rozkoszuje się ulotnością. Czar butelki wina, rzemiosło, cała praca włożona w jej stworzenie [...] zachwyca mnie nietrwałością i bardzo mi pomaga. Piękna butelka wina daje mi bardzo dużo i wcale nie chodzi mi o smak ani o podchmielenie sobie, ale o symboliczne znaczenie rozkoszowania się czymś przemijającym".

DOBRY POWÓD, ŻEBY POMYŚLEĆ O SWOICH WYMÓWKACH

Zachowaj cierpliwość i przeczytaj ten fragment do końca, bo warto. Dealer motocykli Scuderia w San Francisco bardzo pomógł BJ-owi w realizacji tego pozornie beznadziejnego przedsięwzięcia.

TIM: „Nie lubię skupiać się na powierzchowności, ale przed chwilą wspomniałeś przelotnie, że jeździsz na motocyklu. Przepraszam, bo to pytanie może zabrzmieć dość dziwnie, ale przecież amputowano ci trzy kończyny, więc jak możesz jeździć na motorze?”

BJ: „Wiesz, było to moje odwieczne marzenie, które całkiem niedawno się spełniło”.

TIM: „Gratuluję. To fantastyczne. Ciekawi mnie tylko strona logistyczna”.

BJ: „Dziękuję. To ciekawe, że pytasz. Człowiek, który pomógł mi w realizacji tego marzenia, imieniem Randy, został moim pacjentem w Zen Hospice Project niedługo po tym, jak przerobił dla mnie motocykl. Ta historia jest zatem wielowymiarowa, przyjacielu.

Uwielbiam jazdę na dwóch kółkach i ten styl życia, który jej towarzyszy. Uwielbiam to uczucie, zawsze mnie ono pociągało. Od dawna chciałem wsiąść na motor. Kiedy jednak chodziłem do salonów, sprzedawcy dziwnie na mnie patrzyli i nie mogłem znaleźć mechanika, który podjąłby się wyzwania i umożliwiłby mi jazdę.

Jest taki facet, Mert Lawwill – były mistrz wyścigów motocyklowych, legenda w tym światku – który mieszka tutaj niedaleko, w Tiburon [w północnej Kalifornii]. Nie wiem, co go zainspirowało, ale to bardzo uczynny człowiek i zdolny mechanik, który na emeryturze zajął się wytwarzaniem komponentu protetycznego umożliwiającego przymocowanie protezy ramienia do kierownicy roweru albo motocykla.

Pierwszym krokiem było więc odkrycie wynalazku Merta i dostosowanie go do moich potrzeb, dzięki czemu udało mi się przymocować protezę do kierownicy w bardzo funkcjonalny sposób".

TIM: „Jak są zmodyfikowane urządzenia sterujące obsługiwane rękami?"

BJ: „To był pomysł Randy'ego. [...] Firma Aprilia produkuje bezsprzęgłowy model motocykla o nazwie Mana. W gruncie rzeczy ma on po prostu automatyczną skrzynię biegów. Odpada więc naciskanie sprzęgła i zmiana biegów. W ten sposób ominęliśmy dużą przeszkodę. Następnie Randy wymyślił, jak rozdzielić siłę hamowania w odpowiedniej proporcji na przednie i tylne koło, żeby można było obsługiwać oba hamulce jedną dźwignią. Nie muszę więc nic robić protezami nóg, tylko trzymam się nimi motocykla. Protezą ręki też tylko się przytrzymuję. Wszystkie czynności związane z prowadzeniem wykonuję prawą ręką. Hamulce są obsługiwane jedną dźwignią, a dodatkowo Randy skonstruował sprytną skrzyneczkę, w której zainstalował wszystkie przełączniki – kierunkowskazów, klaksonu i innych urządzeń – po prawej stronie kierownicy, w zasięgu mojego kciuka. Mogę więc obsługiwać gaz, hamulec i kierunkowskazy jedną ręką".

TIM: „To fantastyczne".

BJ: „Żebyś wiedział. Można jeździć!"

TIM: „Muszę zrobić krótką pauzę i zapytać naszych słuchaczy: Jakie macie wymówki, żeby nie robić tego, czego pragniecie? Napiszcie, podzielcie się tym w mediach społecznościowych z hashtagiem #bullshit. Boże, człowieku, co za wspaniała historia".

CUD ŚNIEŻKI

BJ opisuje, jak obudził się na oddziale oparzeń po porażeniu prądem elektrycznym i amputacji trzech kończyn:

„Oddział oparzeń to bardzo szczególne miejsce. Wręcz przerażające. Tamtejsi pacjenci doświadczają niewymownego bólu. Praca na tym oddziale jest niezwykle trudna. Lekarze zwykle nie wytrzymują na nim zbyt długo. Tym, co najczęściej zabija pacjentów oparzeniówki, którzy przetrwali początkowy szok, są infekcje, więc to miejsce jest niewiarygodnie sterylne. Wszyscy noszą kombinezony, maski i rękawice. Przez kilka pierwszych tygodni w moim pokoju mogła przebywać tylko jedna osoba naraz.

Jesteś odcięty od wszystkiego. Nie ma dnia ani nocy. W moim pokoju nie było okna. Nawet jeśli przy twoim łóżku ktoś siedzi, dzieli cię od niego ubiór ochronny. Nie masz kontaktu ze światem natury. Nie możesz niczego dotykać. Oczywiście jest też dokuczliwy ból, który nie sprzyja zwracaniu uwagi na cokolwiek. Nie ma w tym nic przyjemnego.

Wypadek miał miejsce w listopadzie. Któregoś dnia w grudniu – a może na początku stycznia – dyżurowały dwie pielęgniarki, które darzyłem szczególną sympatią i to chyba jedna z nich [przyniosła mi śnieżkę] [Jedna nazywała się] Joi Varcardipone. To chyba była Joi. Na dworze padał śnieg, a ja o tym nie wiedziałem.

Wpadła na świetny pomysł, żeby przeszmuglować na oddział śnieżkę, bym mógł dotknąć śniegu. Człowieku, to było coś niesamowitego. Taka prosta rzecz, prawda? Dała mi tę śnieżkę do ręki, a ja poczułem kontrast między zimnym śniegiem a moją popękana, spaloną skórą – ohydną i palącą – i widziałem, jak śnieg się topi i zamienia w wodę, obserwowałem ten cud i to było oszałamiające. Poczułem wtedy wyraźnie, że my, ludzie, jesteśmy czującymi istotami, dopóki znajdujemy się w naszym ciele. Kiedy odcina się nas od otoczenia, kiedy nasze zmysły są odcięte od bodźców, dusimy się. To było najbardziej uzdrawiające doświadczenie, jakie mogłem sobie wyobrazić.

Nigdy bym o tym nie pomyślał. Przede wszystkim chodziło o wrażenie zmysłowe związane z trzymaniem śnieżki w ręce. Ważne było jednak także odczucie, które przyszło zaraz potem. Że wszystko się zmienia. Śnieg staje się wodą. To jest piękne, ponieważ się zmienia. Wszystko płynie. Bycie częścią tego dziwnego świata wydało mi się w tamtej chwili tak piękne. Poczułem się znowu jego częścią, już nie byłem od niego odcięty. Odzyskałem siłę".

POTĘGA DAWANIA ŚWIADECTWA I SŁUCHANIA

Zapytałem BJ-a, jak wyglądałaby jego rozmowa jako lekarza lub mentora z pacjentem, który doznał takich samych obrażeń jak on. Na jakie źródła, lektury albo inne materiały chciałby go naprowadzić? Oto jego odpowiedź:

„Wydaje mi się, że wpadłem w tarapaty, kiedy próbowałem realizować jakąś z góry określoną ideę doradztwa terapeutycznego. Często wcale nie to jest najbardziej potrzebne. Ważniejsze jest poczucie koleżeństwa i dawanie świadectwa. Odpowiadając na twoje pytanie, muszę powiedzieć, że kiedy wchodzę do pokoi zajmowanych przez takich pacjentów, kiedy już tam jestem, staram się oczywiście odpowiadać na ich pytania. Myślę jednak, że najważniejszym aspektem takiej wizyty jest samo bycie z tymi ludźmi i ich świadomość, że mam tak samo okaleczone ciało".

TF: Od czasu rozmowy z BJ-em zauważyłem, że to podejście zdaje egzamin w wielu sytuacjach. Żeby pomóc komuś w rozwiązaniu problemu, często wystarczy po prostu uważnie go wysłuchać. Nawet występując w mediach społecznościowych i prowadząc blog widzę, że kiedy ludzie wiedzą, że ich słucham – i doceniam ich jako ogół odbiorców – jest to dla nich ważniejsze, niż gdybym próbował odpowiadać każdemu z osobna. Na przykład czasem stawiam kropkę przed nazwiskami czytelników, kiedy odpowiadam komuś na

Twitterze (np.: .@Widgett, to dobre pytanie. Odpowiedź brzmi…), żeby wszyscy mogli przeczytać odpowiedź. Nie mogę odpowiedzieć wszystkim, ale to pokazuje, że zwracam uwagę na komentarze do mojego bloga i odpowiedzi na moje wpisy. To prosty komunikat mówiący „Widzę was".

* Co byś powiedział introwertycznemu pacjentowi hospicjum proszącemu o wskazanie najwyżej trzech rzeczy, które mógłby oglądać lub robić bez konieczności interakcji z drugim człowiekiem?

„Myślę, że dałbym mu album z obrazami Marka Rothko. Być może doradziłbym mu też słuchanie muzyki Beethovena. Trzecią rzeczą byłoby gapienie się w gwiazdy".

* Ulubiony film dokumentalny?

"*Grizzly Man*. Lubię wszystkie utwory, przy których nie wiem, czy powinienem szlochać, czy wybuchnąć histerycznym śmiechem. Uwielbiam to uczucie. Kiedy wybierasz jedno z dwojga, ale nie jesteś pewien, czy to właściwy wyraz twoich emocji. Coś jednocześnie cię pociąga i odrzuca. Takie miałem odczucia, oglądając ten film, więc myślę, że to niezwykłe dzieło".

CZASEM NAJLEPSZYM LEKARSTWEM SĄ CIASTECZKA

W przypadku pacjentów hospicjum stojących w obliczu śmierci wielkie, egzystencjalne dysputy nie zawsze są właściwym

lekiem. Czasem zaskakująco dobrą alternatywą jest wspólne pieczenie ciasteczek.

„Wystarczy prosta radość z wdychania ich zapachu. Pachną cudownie. [To tak jak ze śnieżką]. Odbierasz to jako nagrodę za życie chwilą. Zapach ciasteczek nie jest zwiastunem żadnego przyszłego stanu. Jest cudowny w danej chwili, sam w sobie, niczego nie wyraża. To każe mi znowu wspomnieć o sztuce. Sztuce uprawianej dla niej samej. O sztuce, muzyce, tańcu. Siła jej oddziaływania wynika między innymi z jej bezcelowości i z zachwycania się dziwacznym faktem możliwej bezcelowości wszechświata oraz tego, jakie to jest doniosłe. Być może jedną z dróg, którą powinniśmy iść aż do śmierci, jest docenianie tych cudownych chwil".

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie, gdybyś mógł się cofnąć do momentu, w którym miałeś 30 lat?

„Odpuść. Życie trzeba traktować poważnie, ale jednocześnie nie można odrzucać beztroskiej, bezcelowej zabawy. [...] Nie chodzi o to, żeby być lekkomyślnym, ale myślę, że starałbym się zachęcić siebie do odpuszczenia niektórych spraw i nieudawania, że wiem, o co w tym wszystkim chodzi. Wcale nie musimy tego wiedzieć".

Jeżeli szukasz przepisu na wybitność,
najlepszym przybliżeniem jest chyba
konsekwencja wynikająca z głębokiego
umiłowania własnej pracy.
Życie jest ciągłym procesem stawania
się tym, kim jesteśmy.

MARIA POPOVA

Maria Popova (TW: @brainpicker, Brainpickings.org) pisała dla takich gazet jak „Atlantic” i „New York Times”, ale według mnie jej najbardziej zdumiewającym przedsięwzięciem jest BrainPickings.org. Wszystko zaczęło się w 2006 roku od e-maila wysyłanego co tydzień do siedmiorga przyjaciół. „Brain Pickings” to ukochane dziecko Marii, zrodzone z poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jak żyć i co to znaczy „prowadzić dobre życie”. Często czyta jedną książkę dziennie i zapisuje najważniejsze myśli, żeby się nimi podzielić ze swoimi czytelnikami. Jakość jej pracy i ilość tworzonych treści jest zdumiewająca.

Duchowe zwierzę: pudel

ZA KULISAMI

Maria ma na przedramieniu tatuaż (podobnie jak Ryan Holiday, strona 398) z napisem „Na czym się skupiać:” oraz tarczą strzelecką poniżej. W samym środku tarczy widnieje słowo „szczęście”. Jak mówi Maria: „To obrazek Marca Johnsa, który wisiał u mnie na ścianie przez wiele lat. Kiedy miałam szczególnie trudny okres w życiu, zrozumiałam, że to jedna z tych prostych, niezwykłych prawd, o których łatwo się zapomina, a także cudowna inkantacja, przy której warto się budzić. Umieściłam więc ją na swoim przedramieniu, żeby nigdy mi nie umknęła”.

CZASEM NAJLEPSZĄ ODMOWĄ JEST BRAK ODPOWIEDZI

„Po co zadawać sobie trud i wyjaśniać, czemu ci coś nie odpowiada, kiedy ktoś, kto przychodzi do ciebie z propozycją, nie zadał go sobie, aby sprawdzić, czy możesz być zainteresowany?” Maria potrafiła kiedyś poświęcić cały dzień na odrzucanie niecelnych ofert w uprzejmy sposób. Często myślę o jej podejściu wyrażonym w powyższym cytacie. Czy osoba, która się do ciebie zwraca, poświęciła 10 minut na odrobienie zadania domowego? Czy zwraca uwagę na szczegóły? Jeżeli nie, nie zachęcaj jej do pogłębiania niekompetencji, nagradzając ją własną uwagą. Kto się nie stara na początku, nie będzie się starał i później. Jeśli chcesz zabawnego przykładu wykrywania, czy ktoś zwraca uwagę na szczegóły, wyszukaj w Google hasło „David Lee Roth Ferriss”. Neil Strauss (strona 411) często umieszcza na końcu swoich ogłoszeń o pracę publikowanych w serwisie Craigslist zdanie: „Nie wysyłaj zgłoszenia pocztą elektroniczną, tylko zadzwoń na

[numer telefonu] i podaj następujące informacje:…”. Każdy, kto przyśle zgłoszenie e-mailem, od razu odpada. Nie ulegaj chęci odpowiadania każdemu z poczucia winy. Jak mówi Maria, **„Poczucie winy jest interesujące, ponieważ wina jest odwrotnością prestiżu, a jedno i drugie jest bardzo złym uzasadnieniem robienia różnych rzeczy”**.

O UODPORNIANIU SIĘ NA SYRENI ŚPIEW MEDIÓW

„Choć twoja babcia pewnie będzie dumna, jeśli pojawisz się w CNN przez dwie minuty, to jeżeli przygotowania i podróż zajmą ci 20 godzin, w czasie których nie będziesz mógł pisać i w ostatecznym rozrachunku nie będziesz zadowolony z efektu, być może nie warto tego robić. Często myślę, że paradoks polega na tym, iż przyjmowanie zaproszeń do mediów odbywa się kosztem jakości pracy, z powodu której cię zapraszają, a to ją zawsze trzeba stawiać na pierwszym miejscu”.

TF: Właśnie dlatego prawie całkowicie zrezygnowałem z inwestowania, przemawiania i udzielania wywiadów. Maria powiedziała mi, że nieżyjący już słynny neurolog i pisarz Oliver Sacks miał zwyczaj „wieszać na ścianie koło biurka kartkę z dużym napisem »NIE!«. Miało mu to przypominać o konieczności odrzucania zaproszeń, które zabierały mu czas potrzebny na pisanie”.

* Do którego tekstu często wracasz?

„Obecnie do dzienników Henry’ego Davida Thoreau, ale za 9 lat odpowiedź może być zupełnie inna. Nikt tak pięknie jak on nie pisze o nieustającym dialogu między światem zewnętrznym a wewnętrznym. Jest tak wiele – naprawdę wiele –

uniwersalnej, ponadczasowej prawdy w jego prywatnych refleksjach na każdy temat, zaczynając od definicji sukcesu, a kończąc na zagrożeniach związanych z długotrwałym siedzeniem, o których pisał 150 lat przed tym, jak zaczęliśmy powtarzać, że siedzenie jest paleniem naszych czasów.

Artyści i pisarze często narzekają, jak ciężka jest ich praca, jak nużący jest proces twórczy i jakimi są udręczonymi geniuszami. Nie słuchaj tego. [...] Tak jakby trudności, walka i udręczenie w jakiś sposób świadczyły o wadze ich powołania. W naszej kulturze wykonywanie świetnej pracy z czystej miłości do tego, co robisz, wydaje się czymś niepoważnym, ale to świadczy o słabości kultury, a nie o błędnym wyborze pracy przez artystę". Te słowa przypomniały Marii o fragmencie dziennika Thoreau z marca 1842 roku:

„Thoreau pisze: »Prawdziwie sprawny pracownik nie zapycha całego dnia pracą, lecz wykonuje swoje zadania powoli i z namysłem, w spokoju i z radością. Pozwala sobie na odpoczynek w ciągu dnia. Traktuje poważnie tylko ziarno czasu, nie przejmując się plewami«. Pomyśl, jaka to piękna metafora: nie mylmy plew – tych wszystkich rekwizytów produktywności, takich jak zabieganie, pełny kalendarz albo błyskotliwa odpowiedź automatyczna w poczcie elektronicznej – z ziarnem, czyli rzeczywistą istotą i sednem wykonywanej pracy. Na koniec Thoreau dodaje: »Kto pracuje dużo, ten nie pracuje ciężko«. Uwielbiam tę sentencję".

> *W naszej kulturze obnosimy się z umiejętnością funkcjonowania przy bardzo małej ilości snu jak z symbolem etyki pracy, zaciętości albo jakiejś innej cnoty, podczas gdy tak naprawdę jest ona przejawem całkowitego pomylenia priorytetów i braku szacunku dla samego siebie.*

Aby o tym nie zapomnieć i uchronić się przed „pomyleniem priorytetów", Maria, ja i jeszcze co najmniej sześć osób opisanych w tej książce czytuje i poleca innym dialog Seneki *O krótkości życia*.

NAGŁÓWEK PROFILU MARII NA FACEBOOKU TO DOBRA ZASADA, KTÓRĄ WARTO SIĘ KIEROWAĆ W ŻYCIU

„To powinna być naczelna zasada internetu (i funkcjonowania wśród ludzi): Jeżeli nie masz cierpliwości, żeby coś przeczytać, nie bądź też na tyle bezczelny, by to komentować".

ROBIENIE NOTATEK – WYDOBYWANIE KLEJNOTÓW

Mamy z Marią niemal identyczne nawyki dotyczące robienia notatek z książek: „W aplikacji Kindle na iPadzie zaznaczam fragmenty tekstu i korzystam z funkcji umożliwiającej wyświetlanie zaznaczonych fragmentów i notatek na ekranie komputera. Kopiuję tekst z książki i wklejam go do aplikacji Evernote, dzięki czemu wszystkie notatki dotyczące konkretnej książki mam w jednym miejscu. Czasem robię też zrzut ekranowy z konkretną stroną książki i wysyłam go pocztą elektroniczną na moje konto Evernote, ponieważ ta aplikacja, jak wiesz, ma bardzo dobry algorytm rozpoznawania tekstu. Kiedy więc wyszukuję konkretne słowa w Evernote, program przeszukuje także te zrzuty. Nie muszę czekać do momentu zakończenia czytania książki, żeby przejrzeć notatki. [...] Uwielbiam Evernote. Używam tego programu od lat i prawdopodobnie nie przeżyłabym bez niego dnia".

Kiedy Maria czyta papierową książkę i dodaje na marginesie swoje notatki (nazywa je „marginaliami"), czasem oznacza niektóre fragmenty skrótem „BL" (od *beautiful language* – piękny język). Ja używam skrótu „PH" (*phrase*), żeby zaznaczyć szczególnie piękne zdania. Oboje tworzymy własne indeksy na pustych lub prawie pustych stronach na początku książki (takich jak strona tytułowa). Dzięki temu przeglądanie notatek staje się łatwiejsze. Na przykład mógłbym napisać w jakiejś książce „PH 8, 12, 19, 47". Byłyby to strony, na których znajdują

się najpiękniejsze i najciekawsze fragmenty. W miarę czytania mogę dodawać kolejne numery.

CZYTANIE W RUCHU

Najwięcej długich tekstów Maria czyta na iPadzie, trenując jednocześnie na siłowni. Najchętniej korzysta z orbitreka, na którym przeprowadza intensywny trening interwałowy. Plan B na trening kardio to sprinty (które jednak wykluczają czytanie – dlatego należą do planu B), a plan C to skakanie na skakance. W podróży Maria zawsze ma przy sobie skakankę z obciążeniem.

KIEDY MASZ WĄTPLIWOŚCI, RÓB TO, CO WAŻNE DLA CIEBIE

„Kiedy Kurt Vonnegut mówił, że należy pisać tak, aby zadowolić jedną osobę, miał na myśli pisanie dla siebie. Nie próbuj zadowolić nikogo oprócz siebie. [...] **Kiedy zaczniesz pisać dla czytelników, przegrasz sprawę, ponieważ aby przez dłuższy czas tworzyć coś satysfakcjonującego i trwałego, trzeba przede wszystkim się tym ekscytować.** [...] Próby przewidywania [zainteresowań] czytelników i naginanie się do ich oczekiwań wprawią cię w rozżalenie i zgorzknienie, które zaczną przebijać z twojej twórczości. **Kiedy robisz coś z niezadowoleniem, to zawsze widać.** A trzeba wiedzieć, że niczego nie czyta się tak źle, jak tekstu nasączonego zgorzknieniem”.

TF: Nie chcąc stracić przyjemności z pisania, umieszczam w moich książkach żarty zrozumiałe dla wtajemniczonych oraz nawiązania do *Gwiezdnych wojen*, które rozumieją tylko moi bliscy znajomi. W amerykańskim wydaniu *4-godzinnego ciała* znalazło się na przykład zdanie, które doprowadzało

redaktorów do szaleństwa: „Because I’m a man, meng”. Ale to długa historia…

* Lekturę którego z ponad 4600 artykułów zamieszczonych w serwisie Brain Pickings Maria zaleca na początek?

The Shortness of Life: Seneca on Busyness and the Art of Living
Wide Rather Than Living Long
How to Find Your Purpose and Do What You Love
9 Learnings from 9 Years of „Brain Pickings”
Wszystkie teksty na temat Alana Wattsa: „Alan Watts zmienił moje życie. Dużo o nim pisałam”.

* Jaka jest najgorsza rada udzielana ludziom przez specjalistów z twojej dziedziny?

„»Podążaj za swoimi marzeniami«. Nie da się tego zrobić bez głębokiej samowiedzy, której zdobywanie trwa latami. Swoje »marzenie« (albo życiowy cel) poznajemy, podążając własną drogą, wytyczoną w równym stopniu przez świadomy wybór i przypadek”.

* Trzy osoby, od których nauczyłaś się najwięcej (lub których słuchałaś uważnie) w ciągu ostatniego roku?

„Troje pisarzy i myślicieli, których poznałam dzięki ich wyjątkowo wnikliwemu i pięknemu pisarstwu i którzy stali się moimi bliskimi przyjaciółmi: pamiętnikarka, powieściopisarka i eseistka Dani Shapiro, czyli ktoś w rodzaju Virginii Woolf naszych czasów, wybitny autor książek dotyczących nauki

i technologii James Gleick oraz kosmolożka, powieściopisarka i popularyzatorka nauki Janna Levin”.

* Twoja najlepsza lub najbardziej wartościowa inwestycja?

Bardzo rzadkie wydanie ilustrowanej przez Maurice’a Sendaka książki *Poems from William Blake’s “Songs of Innocence”*.

KRÓTKO I NA TEMAT

> *Kultura bieżących wiadomości to kultura pozbawiona niuansów.*

* Gdybyś mogła sprawić, że każdy urzędnik publiczny albo przywódca przeczyta jedną książkę, którą byś wybrała?

„Jest dla mnie dość oczywiste, że powinni przeczytać *Państwo* Platona. To niesłychane, że znajomość tej książki nie jest wymagana jako warunek zaprzysiężenia na urząd, tak jak znajomość konstytucji jest wymagana od imigrantów ubiegających się o amerykańskie obywatelstwo”.

JOCKO WILLINK

Jocko Willink (FB/TW: @jockowillink; jockopodcast.com) należy do najbardziej przerażających osób, jakie można sobie wyobrazić. Waży ponad 100 kilogramów, nie mając na ciele ani grama tłuszczu. Ma czarny pas w brazylijskim dżiu-dżitsu i potrafi pokonać 20 komandosów z Navy SEAL podczas jednego treningu. W świecie oddziałów specjalnych jest żywą legendą, a jego wzrok przeszywa rozmówcę na wskroś. Przeprowadzony przeze mnie wywiad z nim – pierwszy, jakiego w życiu udzielił – wziął internet szturmem.

Jocko służył 20 lat w marynarce wojennej Stanów Zjednoczonych i dowodził należącym do SEAL Team Three oddziałem Task Unit Bruiser: najbardziej utytułowaną jednostką sił specjalnych w czasie wojny w Iraku. Po powrocie do Stanów Zjednoczonych był dowódcą odpowiedzialnym za szkolenie wszystkich oddziałów SEAL na Zachodnim Wybrzeżu. Zaplanował i wdrożył niektóre spośród najtrudniejszych i najbardziej realistycznych programów szkolenia bojowego na świecie. Po zakończeniu służby w marynarce wojennej został współzałożycielem firmy Echelon Front, zajmującej się doradztwem w sprawach przywództwa i zarządzania. Był także współautorem bestsellera „New York Timesa" *Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*. Obecnie opowiada o wojnie, przywództwie, biznesie i życiu w swoim cenionym podcaście zatytułowanym *Jocko Podcast*. Jest zapalonym surferem, mężem i ojcem czworga „bardzo zmotywowanych" dzieci.

DYSCYPLINA TO WOLNOŚĆ

Na pytanie o hasło, jakie umieściłby na billboardzie, Jocko odpowiedział: „Zasada, którą się kieruję, jest bardzo prosta: »Dyscyplina to wolność«”.

TF: Rozumiem przez to, że można wykorzystać pozytywne ograniczenia w celu wzmocnienia wolnej woli i poprawienia wyników. Dni pozbawione planu mogą się wydawać sielankowe, ale paraliżują ciągłą koniecznością dokonywania wyborów (np. „Co powinienem teraz zrobić?”) i podejmowania decyzji (np. „Co mam zjeść na śniadanie?”). Z drugiej strony coś tak prostego jak z góry założony plan treningowy może być rusztowaniem, na którym oprzesz program dnia i będziesz go realizował. W ten sposób zyskasz większe poczucie sprawczości i wolności. Jocko dodaje: „To również oznacza, że jeśli pragniesz wolności w życiu – czy to wolności finansowej, czy większej ilości wolnego czasu, czy choćby wolności od chorób i dolegliwości – możesz ją zyskać tylko dzięki dyscyplinie”.

„DWA TO JEDEN, A JEDEN TO NIC”.

To powiedzenie cieszy się dużą popularnością wśród komandosów. Jocko tłumaczy, że oznacza po prostu, że koniecznie musisz mieć wsparcie. Jeżeli masz dwie rzeczy i jedną z nich zgubisz lub zepsujesz, zostanie ci druga. Jeśli masz tylko jedną, zostaniesz z pustymi rękami. Jeden z moich ulubionych cytatów z Franza Kafki brzmi: „Lepiej mieć, ale nie potrzebować, niż potrzebować, a nie mieć”. Które „pojedyncze przyczyny porażek” możesz wyeliminować ze swojego życia albo pracy zawodowej? Jocko dodaje: „Nie wystarczy mieć

zapasowy sprzęt – trzeba mieć plan awaryjny na nieprzewidziane sytuacje”.

ABY DOSTRZEC ŚWIATŁO, TRZEBA POZNAĆ CIEMNOŚĆ

„Myślę, że aby w pełni docenić światło i jasną stronę życia, trzeba najpierw poznać ciemność. Jeżeli odwracasz się od ciemności, nie docenisz – i nie zrozumiesz w pełni – piękna życia”.

Czwartego lipca 2016 roku wysłałem Jocko wiadomość z podziękowaniem za jego służbę dla kraju. Wymieniliśmy się pozdrowieniami i zapytałem, jak się miewają on sam i jego rodzina. Odpowiedział: „U nas wszystko dobrze, ale czytam książkę o masakrze w My Lai. Co za koszmar. Powinniśmy być wdzięczni za to, co mamy […]”.

Wszystkie osoby opisane w tej książce mają swoje metody osiągania sukcesów. Większość z nich od lat cieszy się powodzeniem i ma swoje sposoby na wyrażanie wdzięczności. Pamiętając o swoich towarzyszach, którzy złożyli siebie w najwyższej ofierze podczas wojny, Jocko odczuwa głęboką wdzięczność za każdy wschód słońca, każdy uśmiech, każdy wybuch śmiechu i każdy oddech. Ponadto z rozmysłem regularnie poznaje historie ludzi, którzy przeszli przez piekło, doznali nieszczęścia i żyli w mroku. Jeżeli jesteś otwarty na „ponure” książki ułatwiające spojrzenie na świat z odpowiedniej perspektywy, *Czy to jest człowiek* i *Rozejm* Primo Leviego należą do moich ulubionych. Polecił mi je iluzjonista David Blaine, który ma wytatuowany na ramieniu numer obozowy Leviego. Kiedy go zapytałem, czego się nauczył z tych książek, odpowiedział: „Wszystkiego”.

JEŚLI CHCESZ BYĆ TWARDSZY, BĄDŹ TWARDSZY

„Jeśli chcesz być odporniejszy psychicznie, sposób jest prosty: bądź odporniejszy. Nie rozmyślaj o tym w nieskończoność”. Te słowa Jocko pomogły jednemu ze słuchaczy – człowiekowi uzależnionemu od narkotyków – wyrwać się z nałogu po latach bezskutecznych prób. Przemówiła do niego prosta logika: bycie twardszym oznacza przede wszystkim decyzję o tym, by być twardszym. Można się takim stać w jednej chwili, zaczynając od następnej podjętej decyzji. Rezygnacja z deseru sprawia ci kłopot? Bądź twardszy. Potraktuj to jako punkt wyjścia. Masz zadyszkę? Mimo to idź po schodach. Nie ma znaczenia, od jak ważnej lub jak mało istotnej decyzji zaczniesz. Jeśli chcesz być twardszy, bądź twardszy.

„BIERZ CAŁKOWITĄ ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA SWÓJ ŚWIAT”.

Kiedy Jocko był dowódcą jednostki, komodor SEAL dowodzący wszystkimi oddziałami na Zachodnim Wybrzeżu spotykał się regularnie ze wszystkimi dowódcami jednostek, żeby poznać ich potrzeby i problemy oraz przydzielić im wymagane zasoby:

„[Komodor] chodził po pokoju i wysłuchiwał wszystkich po kolei. Ci chłopcy byli moimi kolegami. Pytał dowódcę jednostki: »Czego potrzebujesz?«, a ten odpowiadał: »Nasze buty są świetne na upały, ale przygotowujemy się do misji w chłodniejszym klimacie. Potrzebujemy nowych butów i to jeszcze w tym tygodniu, zanim zacznie się następny blok treningowy«. Komodor mówił: »W porządku, dostaniecie je«. Potem podchodził do następnego dowódcy i znowu pytał, czego potrzebuje. »Kiedy trenujemy w obozie na pustyni, nie ma tam internetu i chłopcy czują się odcięci od rodzin. Przydałoby się Wi-Fi«. »W porządku, dostaniecie internet«. Następny mówił: »Potrzebujemy więcej szkolenia na śmigłowcach, bo wydaje nam się, że jest zbyt okrojone. Naprawdę tego potrzebujemy«. Komodor zgadzał się spełniać te wszystkie prośby. W końcu podszedł do mnie.

Powiedział: »Jocko, czego potrzebujesz?«, a ja na to: »Niczego, sir, jest dobrze«. Przekaz był prosty: jeśli mam problem, zajmuję się nim sam. Rozwiązuję go, zamiast narzekać. Biorę całkowitą odpowiedzialność za mój świat. To działało w dwie strony. Kiedy mówiłem, że czegoś potrzebuję, wiadomo było, że to naprawdę ważne. Gdybym powiedział: »Szefie, musimy to mieć tu i teraz«, dostałbym to natychmiast, bo wszyscy by wiedzieli, że naprawdę bardzo tego potrzebuję.

Nie możesz obwiniać swojego szefa za to, że nie daje ci potrzebnego wsparcia. Wiele osób powie: »To wina mojego przełożonego«. Nie, to twoja wina, ponieważ nie nauczyłeś go, nie wywarłeś na niego odpowiedniego wpływu, nie wyjaśniłeś mu tak, żeby zrozumiał, dlaczego potrzebujesz tego wsparcia. Tak wygląda całkowita odpowiedzialność. Weź na siebie wszystko”.

DOBRY POWÓD, ŻEBY WCZEŚNIE WSTAWAĆ

„Wstaję i zaczynam działać o 4.45. Lubię mieć tę psychologiczną przewagę nad wrogiem. Kiedy budzę się wczesnym rankiem, myślę o wrogu i o tym, co teraz robi. Nie wiem, dlaczego tak się dzieje. Odszedłem z czynnej służby, ale to nadal tkwi w mojej głowie: gdzieś, w jakiejś jaskini, siedzi facet i kołysze się w przód i w tył w modlitwie, w jednej ręce trzymając karabin, a w drugiej granat. Czeka na mnie i niedługo się spotkamy. Kiedy się budzę, myślę o tym, jak mogę się przygotować na ten moment, który nadciąga nieubłaganie. To zmusza mnie do wstania z łóżka”.

TF: Ta historia skłoniła tak wiele osób do wczesnego wstawania, że na Twitterze powstał klub #0445, którego członkowie zamieszczają zdjęcia zegarków wskazujących tę godzinę. Ich liczba nadal rośnie, mimo że wywiad z Jocko Willinkiem został opublikowany ponad rok temu.

BIAŁA HERBATA Z GRANATEM I INNE NAPOJE

Jocko nie pije kawy i prawie w ogóle nie przyjmuje kofeiny. Od czasu do czasu dogadza sobie białą herbatą z granatem, która jego zdaniem dobrze wpływa na duszę. Ale…

„[Podczas] pierwszej misji w Iraku odbywaliśmy długie patrole samochodowe; miałem wtedy powkładane do kieszonek przed moim siedzeniem następujące rzeczy: granat błyskowo-hukowy, drugi granat błyskowo-hukowy, granat odłamkowy (taki, który zabija ludzi) i jeszcze jeden granat odłamkowy. A w następnych trzech puszki Red Bulla".

TIM: „Ale przecież jesteś z natury strasznie nabuzowany, co w moich ustach jest komplementem. Jaki jesteś po trzech Red Bullach?"

JOCKO: „Bardziej Jocko".

TF: Jocko nie chce odczuwać potrzeby przyjmowania kofeiny. Podobnie myśli inny znajomy komandos, który regularnie jada tylko jeden posiłek dziennie. Napisał do mnie: „To dość zabawne, gdy jakiś facet [z oddziałów specjalnych] staje się marudny, bo nie może przyjąć koncentratu białkowego co dwie godziny. Mam ogromną przewagę, kiedy mogę zjeść cokolwiek, nie wyłączając śmieci, albo w ogóle obejść się bez jedzenia".

CO CZYNI DOBREGO DOWÓDCĘ?

„Od razu przychodzi mi na myśl pokora. Musisz być pokorny i dawać się szkolić. […] Kiedy prowadziłem szkolenia, musieliśmy zwolnić ze służby kilku dowódców SEAL Team, ponieważ nie potrafili być przywódcami. W 99,9% przypadków problemem nie była nieumiejętność obchodzenia się z bronią, brak formy fizycznej ani niebezpieczne zachowania. Niemal zawsze chodziło o nieumiejętność słuchania, brak otwartości umysłu i niechęć do zrozumienia, że być może istnieją inne,

lepsze sposoby robienia różnych rzeczy. To wszystko oznacza brak pokory. […]

Poddawaliśmy ich bardzo realistycznemu, wymagającemu szkoleniu, mówiąc bardzo oględnie. Jeżeli któryś z nich nas teraz słucha, na pewno się śmieje, bo to było naprawdę cholernie realistyczne. Właściwie na granicy wyniszczenia. Poddawaliśmy ich gigantycznej, przytłaczającej presji. Dobry przywódca przyszedłby po tym wszystkim i powiedział [coś takiego, jak jeden z uczestników tego szkolenia]: »Nawaliłem, straciłem kontrolę. Spieprzyłem sprawę. Nie widziałem, co się dzieje. Za bardzo się skupiłem na tej drobnej, taktycznej sytuacji, w której się znalazłem«. Albo reagowali takim właśnie nadmiernym samokrytycyzmem, albo pytali, co zrobili źle. Kiedy im tłumaczyłeś, wyciągali notatniki i zapisywali uwagi. Widać było, że ci właśnie zrozumieją, o co chodzi. Aroganccy dowódcy, pozbawieni pokory, nie przyjmowali żadnej krytyki i nie potrafili nawet przeprowadzić uczciwej samooceny, ponieważ wydawało im się, że już wiedzą wszystko. Zachowaj pokorę albo zostaniesz upokorzony”.

O TYM, JAK WAŻNE JEST SPOJRZENIE Z DYSTANSU

„Miałem jakieś 20–21 lat. Pierwszy raz służyłem w plutonie SEAL. Wysłano nas na ćwiczenia na platformę naftową w Kalifornii. Wylądowaliśmy na pokładzie, a żaden z nas nigdy nie był na takim obiekcie. Jest tam mnóstwo sprzętu, skrzyń porozstawianych na różnych poziomach, a do tego widzisz, co jest nad tobą i pod tobą, bo pokłady są zbudowane ze stalowych kratownic. To bardzo złożone środowisko. Wylądowaliśmy więc na platformie i z powodu tej złożoności zastygliśmy w miejscu.

Czekałem. Byłem nowy i nie wydawało mi się, że powinienem robić cokolwiek. W końcu jednak pomyślałem, że ktoś musi zacząć działać. Skierowałem karabin do góry, żeby wszyscy

widzieli, że nie zamierzam strzelać, wyszedłem z linii, rozejrzałem się i oceniłem sytuację.

Potem powiedziałem: »Lewa strona stać, prawa naprzód«. Wszyscy to usłyszeli i wykonali. Pomyślałem, że właśnie o to chodzi – trzeba stanąć z boku i obserwować. Zrozumiałem, jak niezmiernie ważne jest oderwanie się od sytuacji i spojrzenie z dystansu na to, co się naprawdę dzieje. Kiedy teraz rozmawiam z dyrektorami firm i menedżerami niższych szczebli, tłumaczę im, że postępuję tak przez cały czas.

To może zabrzmieć okropnie, ale czasem można odnieść wrażenie, że nie uczestniczę we własnym życiu. Jestem obserwatorem tego faceta, który je przeżywa. Kiedy z tobą dyskutuję o jakimś zagadnieniu, patrzę na nas z boku i myślę: »Moment, czy nie reaguję zbyt emocjonalnie? Zaraz, jak on wygląda? Jakie są jego reakcje?«. Bo nie odczytuję cię właściwie, kiedy patrzę na ciebie przez pryzmat moich emocji i ego. Kiedy kieruję się emocjami, nie widzę, co tak naprawdę myślisz. Ale gdy spojrzę na sytuację z dystansu, widzę prawdziwego ciebie i potrafię ocenić, czy nie zaczynasz się denerwować, czy nie jesteś urażony albo czy nie zamierzasz się zamknąć w sobie, ponieważ masz mnie dość. Gdybym skupiał się na własnych emocjach, nie zobaczyłbym tego. Umiejętność spojrzenia na sytuację z dystansu jest więc bardzo ważna dla przywódcy”.

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces”?

„Pierwszymi ludźmi, o których myślę, są prawdziwi bohaterowie z Task Unit Bruiser: Marc Lee, pierwszy komandos SEAL zabity w Iraku. Mike Monsoor, drugi komandos SEAL zabity w Iraku, pośmiertnie odznaczony Medalem Honoru, ponieważ przykrył własnym ciałem granat, żeby ocalić trzech naszych towarzyszy broni. I w końcu Ryan Job, jeden z moich ludzi, [który został] ciężko ranny w Iraku, stracił wzrok, wrócił

do kraju, został zwolniony ze służby ze względów zdrowotnych i dostał rentę, ale w końcu zmarł w wyniku komplikacji po 22. operacji mającej uleczyć jego rany. Ci ludzie, ci mężczyźni, ci bohaterowie żyli, walczyli i zginęli jak prawdziwi wojownicy".

* Najczęściej darowane lub polecane książki?

„Wydaje mi się, że w życiu podarowałem tylko jedną książkę kilku osobom i było to *About Face* pułkownika Davida H. Hackwortha. Poza tym wiele razy przeczytałem *Krwawy południk* [Cormaca McCarthy'ego]".

* Ulubione filmy dokumentalne?

„*Wojna Restrepo*, który na pewno widziałeś. [**TF**: Współproducentem i współreżyserem tego filmu był Sebastian Junger, bohater następnego profilu]. Jest też godzinny program zatytułowany *A Chance in Hell: The Battle for Ramadi*".

KILKA SZYBKICH

* Wchodzisz do baru. Co zamawiasz?

„Wodę".

* Jak na ogół wygląda twoja dieta?

„Na ogół wygląda jak stek".

* Jakiej muzyki słucha Jocko?

Dwa przykłady:
Podczas treningu – Black Flag, *My War*, strona B
Ogólnie – White Buffalo

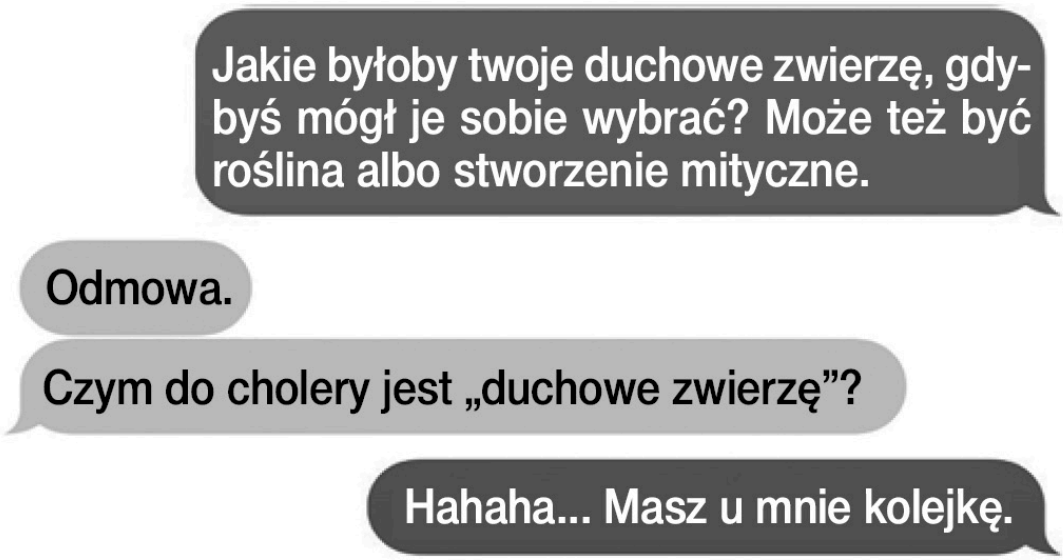
ZA KULISAMI

- To Peter Attia (strona 96) poznał mnie z Jocko. Kiedyś byłem świadkiem wywiadu z Jocko przeprowadzanego przez Petera na scenie. Peter powiedział do widzów: „Jocko potrafi się podciągnąć na drążku 70 razy", co ten szybko sprostował: „Nie podciągam się 70 razy, tylko 67".
- Podobnie jak ja, Jocko jest wielkim fanem podcastu *Hardcore History*, tworzonego przez Dana Carlina (strona 342).
- Kiedy po wywiadzie Jocko nocował w moim domu, moja dziewczyna obudziła mnie około ósmej i powiedziała: „Wiesz, on nie śpi od pięciu godzin i czyta. Co mam robić?".
- Tylko raz widziałem, jak ze zdumienia oczy wychodzą mu na wierzch. Było to wtedy, gdy się przyznałem, że nauczyłem się pływać dopiero po 30. roku życia. Kiedy pisałem ten rozdział, przysłał mi SMS: „Dzięki za umieszczenie mnie w książce. […] Kiedyś ci się dziwacznie odwdzięczę, wrzucając cię do wody ze związanymi rękami i nogami i każąc ci przeżyć".

JAK PRÓBOWAŁEM POZNAĆ DUCHOWE ZWIERZĘ JOCKO

Naprawdę się starałem. Poświęciłem na to sporo czasu. Najlepszym przybliżeniem była sugestia żony Jocko, która powiedziała, że prawdopodobnie wyglądałoby jak Snaggletooth

– logo zespołu Motörhead (warto poszukać w Google). Oto jak wyglądała wymiana SMS-ów z Jocko w tej sprawie:


Jakie byłoby twoje duchowe zwierzę, gdybyś mógł je sobie wybrać? Może też być roślina albo stworzenie mityczne.
Odmowa.
Czym do cholery jest „duchowe zwierzę”?
Hahaha... Masz u mnie kolejkę.

SEBASTIAN JUNGER

Sebastian Junger (TW: @sebastianjunger, sebastianjunger.com) to autor takich bestsellerów z listy „New York Timesa” jak *Sztorm doskonały*, *Fire*, *A Death in Belmont*, *War* oraz *Tribe*. Jest wielokrotnie nagradzanym dziennikarzem, uhonorowanym między innymi National Magazine Award oraz Nagrodą Peabody’ego. Junger jest także dokumentalistą filmowym, a jego debiutanckie dzieło, *Wojna Restrepo*, wyreżyserowane wspólnie z Timem Hetheringtonem, było nominowane do Oscara i zdobyło główną nagrodę jury na festiwalu w Sundance. Powszechnie się uważa, że *Wojna Restrepo* – będąca kroniką służby plutonu amerykańskich żołnierzy w afgańskiej dolinie Korengal – przetarła nowe szlaki w sztuce reportażu wojennego. Junger wyprodukował i wyreżyserował później jeszcze trzy inne filmy dokumentalne o wojnie i jej skutkach.

„JAK STAĆ SIĘ MĘŻCZYZNĄ W ŚWIECIE, KTÓRY NIE WYMAGA OD NAS ODWAGI?”

Rozważania Sebastiana: „Z punktu widzenia społeczności, w których żyjemy, oraz całego naszego społeczeństwa, właściwie nie musimy już [na szczęście] organizować młodzieży w oddziały i przygotowywać jej do stosowania przemocy grupowej w celu umożliwienia nam przetrwania. Taka forma obrony – przed drapieżnikami i innymi ludźmi – była czymś normalnym przez 2 miliony lat. […] Jeśli nie zaproponujemy młodym mężczyznom dobrej i użytecznej grupy, do której będą mogli się przyłączyć, stworzą sobie złą grupę i będą się z nią utożsamiali. Jakaś grupa w każdym razie powstanie i zacznie sobie szukać przeciwnika, któremu będzie mogła zademonstrować swoją siłę i jedność”.

USPOKAJAJĄCY WPŁYW DZIAŁANIA ZASTĘPUJĄCEGO CZEKANIE

„Ludzie z oddziałów specjalnych są przeciwieństwem [zwykłych żołnierzy]. Kiedy tylko się dowiadywali, że mogą się spodziewać zmasowanego ataku, poziom kortyzolu w ich krwi spadał. Całkowicie się uspokajali. Kortyzol spadał, ponieważ sytuacją stresującą było dla nich czekanie na nieznane, ale gdy docierała do nich wiadomość, że zostaną zaatakowani, zaczynali działać według planu. Napełniali worki piaskiem. Czyścili karabiny. Przygotowywali amunicję i woreczki z osoczem. Robili to wszystko, co zwykle się robi przed spodziewanym atakiem. Cała ta krzątanina dawała im poczucie profesjonalizmu i kontroli, dzięki czemu byli mniej zestresowani niż wtedy, gdy tylko czekali w niebezpiecznym miejscu na coś nieokreślonego”.

DOBRA STRONA PORAŻKI

„Dobrą, piękną, cudowną, ale i w pewien sposób tragiczną cechą współczesnego społeczeństwa jest to, że zostaliśmy pozbawieni sytuacji kryzysowych. Kiedy nieszczęście ponownie nas nawiedza, jak podczas bombardowań Londynu w okresie drugiej wojny światowej albo opisanego przeze mnie trzęsienia ziemi w Avezzano we Włoszech, które miało miejsce na początku dwudziestego wieku [wszystko się zmienia]. W Avezzano zginęło około 95% ludności. Przytaczam tę liczbę z pamięci, mogę się mylić, ale była to niewiarygodna tragedia, jak w czasie eksplozji bomby atomowej. [...] Ludzie musieli polegać na sobie nawzajem, więc wszyscy – bogaci, biedni, chłopi i szlachta – siedzieli razem przy ogniskach. Jeden z ocalałych powiedział, że trzęsienie ziemi dało im to, co prawo ludzkie obiecuje, ale czego w gruncie rzeczy nie zapewnia: równość".

> *Poczucie wspólnoty pozwala ludziom odgrodzić się od własnych demonów*

– powiedział Sebastian, tłumacząc mi, dlaczego jednoczące ludzi katastrofy i kryzysy, takie jak zamach we wrześniu 2001 roku albo bombardowanie Londynu przez Niemców, często skutkują gwałtownym spadkiem liczby samobójstw, opadnięciem fali brutalnej przemocy, osłabieniem objawów chorób psychicznych itd.

ISTOTĄ DZIENNIKARSTWA JEST PRAWDA

„Istotą dziennikarstwa jest prawda. Jego celem nie jest naprawianie społeczeństwa. Są pewne rzeczy, fakty i prawdy, które mogą wydawać się wsteczne, ale to nie ma znaczenia, ponieważ istotą dziennikarstwa nie jest ulepszanie wszystkiego.

Chodzi o dostarczanie ludziom rzetelnych informacji o tym, jak wygląda rzeczywistość”.

O WIĘKSZOŚCI PRZYPADKÓW „BLOKADY PISARSKIEJ” W DOKUMENTALISTYCE

„**Problemem nie jest wcale blokada. Zwykle chodzi o to, że nie zgłębiłem tematu wystarczająco dobrze, by pisać o nim ze swadą i wiedzą.** Zawsze się okazuje, że to nie kwestia nieumiejętności znalezienia właściwych słów, [ale raczej] chodzi o brak amunicji. […] Nie mam materiału. Nie poszedłem w teren i nie zebrałem wystarczającego materiału na dany temat, a **rozwiązywanie tego problemu za pomocą samego języka nie jest właściwe**. Nie powinno się […] haftować niczego na zbyt cienkim materiale badawczym w przekonaniu o tym, że jest się wielkim mistrzem prozy”.

NIE UŻYWAJ PROTEZ SŁOWNYCH

„Mój Boże, naprawdę nie cierpię lenistwa. […] Jest tyle oklepanych zwrotów w stylu »Pocisk moździerzowy wbił się w zbocze wzgórza«. Nawet nie chce się tego czytać. Jeśli masz coś do powiedzenia, powiedz to własnymi słowami albo milcz. Chodząc utartymi lingwistycznymi ścieżkami, marnujesz czas wszystkich, także swój”.

JEGO PRZESŁANIE DLA MŁODZIEŻY KOŃCZĄCEJ SZKOŁĘ ŚREDNIĄ

„Jesteście zaprogramowani na sukces. Najtrudniejszą rzeczą w życiu będzie dla was porażka w jakiejkolwiek dziedzinie, a jeśli nie zaczniecie ich ponosić, wasze życie nie będzie pełne. Będziecie dreptali ostrożnie ścieżką, na której – jak wiecie – czeka was więcej lub mniej pracy. W ten sposób nie da się czerpać pełnymi garściami z tego wspaniałego świata, w którym żyjemy. Musicie zrobić najtrudniejszą rzecz, do zrobienia której nie przygotowała was ani ta szkoła, ani żadna inna: musicie być gotowi na porażkę. Tylko w ten sposób możecie się rozwijać i wzrastać. Ponosząc porażki i wyciągając z nich wnioski, staniecie się ludźmi tak pełnymi i głębokimi, jak to tylko możliwe”.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie, gdybyś mógł się cofnąć w czasie?

„Powiedziałbym sobie, że występowanie przed publicznością nie jest niczym strasznym. Kiedy zdasz sobie sprawę, że tak naprawdę wszyscy potrzebujemy siebie nawzajem i możemy się od siebie uczyć, trema znika”.

* Jakiej rady udzieliłbyś dzisiejszemu sobie, mając 70 lat?

„Świat jest nieustannie rozwijającym się przed tobą pasmem możliwości i szans, a sztuka życia polega na tym, żeby z jednej strony mieć odwagę potrzebną do odkrywania nowych rzeczy, a z drugiej być na tyle mądrym, by przestać szukać, kiedy trafisz na coś, czego warto się trzymać. To dotyczy miejsc, ludzi, zawodów. Znalezienie i utrzymanie właściwej proporcji między tymi dwiema rzeczami – odwagą odkrywcy i mądrością pozwalającą trzymać się czegoś wartościowego – jest niezwykle trudne. Myślę, że jako 70-latek powiedziałbym tak: »Uważaj,

żeby nie pójść za daleko w jedną ani w drugą stronę z powodu błędnych wyobrażeń na swój temat«”.

ZA CO ODDAŁBYŚ ŻYCIE?

Pod koniec trwającej ponad 2 godziny rozmowy zapytałem Sebastiana, co chciałby powiedzieć na zakończenie.

„Za kogo byłbyś gotów umrzeć? Za jaką ideę oddałbyś życie? Przez cały okres istnienia ludzkości każdy człowiek potrafił bez trudu odpowiedzieć na te pytania. Każdy Komancz bez wahania powiedziałby, za kogo i za co jest gotów umrzeć. We współczesnym społeczeństwie sprawa staje się coraz bardziej skomplikowana, a kiedy nie potrafisz znaleźć odpowiedzi na te odwieczne pytania, tracisz część siebie. Tracisz część tożsamości. Chciałbym zapytać ludzi: »Za kogo byłbyś gotów umrzeć? Za co oddałbyś życie? Co jesteś winien swojej społeczności?«. W naszym przypadku społecznością byłby nasz naród, nasz kraj. Co jesteś winien krajowi oprócz podatków? Czy jesteś coś jeszcze winien nam wszystkim? Nie ma złych i dobrych odpowiedzi, po prostu każdy powinien się nad tym zastanowić”.

* Najczęściej darowana albo polecana książka?

At Play in the Fields of the Lord Petera Matthiessena.

ZA KULISAMI

- Poznałem Sebastiana na weselu Josha Waitzkina (strona 665), który scharakteryzował go następująco: „Autor

najbardziej odchudzonej prozy, jaką znam. Żadnej wody między mięśniami”.

- Sebastian jest wielkim facetem i nie wygląda jak biegacz, ale potrafi się ruszać. Jego życiowe rekordy wyglądają następująco: 4:12 na milę, 9:04 na 2 mile, 24:05 na 5 mil i 2:21 w maratonie.
- Po wywiadzie przeprowadzonym w moim domu usiedliśmy przy stole w kuchni. Ja piłem herbatę, Sebastian poświęcił kilka minut na odpisywanie na e-maile na laptopie. Zauważyłem, że pisze jedną ręką i zapytałem, czy ma jakiś uraz dłoni. Zaśmiał się z zakłopotaniem i wyjaśnił, że nie ma żadnego urazu. Jak się okazuje, Sebastian nie umie pisać bezwzrokowo. Wszystkie swoje książki i artykuły wystukał na klawiaturze jedną ręką. Niewiarygodne.

MARC GOODMAN

Marc Goodman (TW: @FutureCrimes, marcgoodman.net) przez całe życie pracował w organach ścigania jako spec od nowoczesnych technologii. Był etatowym futurologiem w FBI, starszym doradcą w Interpolu, a na początku kariery patrolował ulice jako szeregowy funkcjonariusz policji. Marc jest szefem Future Crimes Institute, think tanku zajmującego się badaniem bezpieczeństwa nowoczesnych technologii oraz związanego z nimi ryzyka, a także doradzaniem w tych sprawach. Napisał książkę *Zbrodnie przyszłości. Jak cyberprzestępcy, korporacje i państwa mogą używać technologii przeciwko tobie*.

Duchowe zwierzę: golden retriever

TYTUŁEM WSTĘPU

Mądrość oznacza między innymi umiejętność obrony lub znikania, kiedy sytuacja tego wymaga. Pierwszym krokiem jest świadomość zagrożeń.

ŻYCIE I ŚMIERĆ LUDZI MOGĄ ZALEŻEĆ OD GOOGLE

„Jest niezbitym faktem, że w 2008 roku [w Bombaju] terroryści używali wyszukiwarek takich jak Google do pozyskiwania informacji pozwalających zdecydować, kto ma żyć, a kto powinien umrzeć. […] Kiedy udostępniasz informacje o sobie na Facebooku, media i firmy marketingowe nie są tymi organizacjami, których powinieneś najbardziej się obawiać”.

JAK SIĘ PORYWA LUDZI PODRÓŻUJĄCYCH W INTERESACH

Organizacje przestępcze opanowały umiejętność przekupywania pracowników linii lotniczych i zdobywania manifestów lotu (czyli list pasażerów). Wyszukują w Google poszczególne nazwiska, tworzą zestawienia potencjalnych ofiar, które warto porwać, a następnie zjawiają się na lotnisku i szukają kierowców limuzyn trzymających tabliczki z nazwiskami tych osób. Przekupują lub zastraszają kierowców i zajmują ich miejsce:

„Dyrektor przylatujący z Nowego Jorku czy Londynu wysiada z samolotu, widzi faceta ubranego jak kierowca limuzyny i trzymającego tabliczkę z jego nazwiskiem, podchodzi do niego, wsiada do samochodu i zostaje uprowadzony. Kilka osób straciło życie w wyniku takiego porwania”.

TF: Dlatego korzystam z usług Ubera albo posługuję się pseudonimami, kiedy wynajmuję samochody w różnych miejscach na ziemi. Gdy zarezerwowałeś samochód na fikcyjne nazwisko, a na tabliczce kierowcy widzisz swoje prawdziwe, wiesz, że to pułapka. Kiedy odnosisz sukcesy – albo przynajmniej sprawiasz takie wrażenie w internecie – i dużo podróżujesz po świecie, takie zachowanie nie jest przejawem paranoi.

SPERSONALIZOWANA BROŃ BIOLOGICZNA

Rozmawialiśmy z Markiem o tym, w jaki sposób przestępcy (albo agenci wywiadu) mogliby wykorzystać nasz kod genetyczny, gdyby został upubliczniony lub wykradziony:

„Podam ci bardzo dobry przykład. Istnieje lek o nazwie warfaryna, służący do rozrzedzania krwi. Niewielki odsetek ludzi posiada marker genetyczny powodujący alergię na ten specyfik. Warfaryna może ich zabić. Dlatego właśnie ten przykład jest taki dobry. Ten lek jest bardzo popularny, ale nie da się stwierdzić, czy ktoś jest na niego uczulony, patrząc na niego. Jeżeli jednak [poznasz kod genetyczny tej osoby] będziesz miał dodatkowe informacje. Będziesz wiedział o uczuleniu i zdołasz użyć warfaryny jako zabójczej broni biologicznej”.

TF: Już około 10 lat temu rozmawiałem o spersonalizowanej broni biologicznej z wysokiej klasy specjalistą z NASA. Jej istnienie jest jak najbardziej realne. Jeśli chcesz wiedzieć więcej na ten temat, przeczytaj artykuł Marka z „The Atlantic”, zatytułowany *Hacking the President’s DNA*. Ktoś, kto jest atrakcyjnym celem dla przestępców, powinien myśleć o tym, jak się bronić. CRISPR i podobne technologie mogą potencjalnie wywołać w nieodległej przyszłości gwałtowny rozwój spersonalizowanej broni biologicznej. Nie udostępniaj byle

komu danych dotyczących twojego kodu genetycznego. Nawet jeśli używasz pseudonimów, znam firmy, które potrafią odwzorować twarz człowieka na podstawie jego DNA. Zachowanie anonimowości będzie kiedyś praktycznie niemożliwe.

* Czy kierujesz się w życiu jakimiś cytatami albo często o nich myślisz?

[Między innymi]

„Przyszłość już nadeszła, jest tylko niesprawiedliwie podzielona". – William Gibson

„Jeżeli będziemy rozwijali technologię bez zastanowienia i należytej ostrożności, sługa może się okazać naszym katem". – Omar N. Bradley

* Jaka jest najgorsza rada udzielana ludziom przez specjalistów z twojej dziedziny?

„Pierwsza jest taka, że jeżeli nie masz nic do ukrycia, nie musisz się przejmować prywatnością. Druga, że musimy poświęcić prywatność na rzecz bezpieczeństwa".

* Trzy źródła, z których nauczyłeś się najwięcej (lub które śledziłeś uważnie) w ciągu ostatniego roku?

David Brooks, *The Moral Bucket List* (esej na podstawie książki *Kształtuj swój charakter*); Nir Eyal, *Skuszeni*; wszystko Kevina Kelly'ego, ostatnio *Nieuniknione*.

SAMY KAMKAR

Samy Kamkar (TW: @samykamkar, samy.pl) to jeden z najbardziej pomysłowych hakerów w Stanach Zjednoczonych. Zasłynął stworzeniem najszybciej rozprzestrzeniającego się wirusa komputerowego wszech czasów, robaka o nazwie Samy, z powodu którego znalazł się na celowniku Secret Service. Ostatnio zbudował drona o nazwie SkyJack, który potrafi włamywać się do innych dronów znajdujących się w pobliżu i przechwytywać je, dzięki czemu jego operator może kontrolować cały rój tych urządzeń. Obnażył także nielegalne praktyki śledzenia użytkowników telefonów przez urządzenia firmy Apple oraz telefony z Androidem i systemem Windows. Jego odkrycia doprowadziły do serii pozwów grupowych przeciwko producentom tych urządzeń oraz do jego przesłuchania na Kapitolu.

Dlaczego profil Samy'ego znalazł się w części „Mądrość"? Powtórzę jeszcze raz: poczucie bezpieczeństwa i możliwość korzystania z posiadanych zasobów nie zależą wyłącznie od zdolności ofensywnych. Trzeba też umieć się bronić. Życie to sport kontaktowy, a czarne łabędzie pojawią się prędzej czy później.

Duchowe zwierzę: miodożer

ZA KULISAMI

Byłem zaskoczony, gdy Samy okazał się jednym z moich mistrzów w odcinku programu telewizyjnego *The Tim Ferriss Experiment* poświęconym randkowaniu. W ciągu 15–20 minut zademonstrował, w jaki sposób zoptymalizował i zautomatyzował poszukiwanie dziewczyn w Los Angeles i w innych miastach. Na podstawie przeprowadzonych przez siebie analiz powiedział mi, że zdjęcia trzymających koty mężczyzn bez koszul działają „jak narkotyk". Nie uwierzyłem mu, więc przetestowaliśmy kilka moich starych zdjęć profilowych oraz jedno nowe, przedstawiające mnie z nagim torsem i kotem spoczywającym na moim ramieniu. Była to żenująca, groteskowa fotka. Nawet Neil Strauss (strona 411) nie chciał, żeby wygrała w tym zestawieniu. Niestety, zajęła pierwsze miejsce.

MUZYKA WPRAWIAJĄCA W NASTRÓJ DO PRACY

Aby wprawić się w odpowiedni nastrój, Samy programuje przy muzyce z AudioMolly.com i zespołach The Glitch Mob oraz Infected Mushroom. Na podstawie jego rekomendacji znalazłem na AudioMolly muzykę, której ostatnio słucham najchętniej – wykonywaną przez Pegboard Nerds („Blackout") i Davida Starfire'a (*Karuna*).

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie w wieku 20 lat, gdybyś mógł się cofnąć w czasie?

„Przestań popełniać przestępstwa".

NARZĘDZIA HAKERA

Wiele razy pytałem Samy'ego, jak mogę się bronić przed takimi ludźmi jak on. Poniższe rady pozwolą ci się uchronić przed 90% najczęstszych zagrożeń. Obecnie korzystam z połowy wymienionych w tym rozdziale narzędzi. Ten fragment ma bardzo gęstą treść, więc możesz go tylko przejrzeć i wracać do niego później, traktując go jako podręczne źródło informacji.

Nawet jeśli nie zamierzasz zrobić nic innego, poświęć 60 sekund na zastosowanie prostego środka ochronnego: Kiedy nie korzystasz z kamery w swoim laptopie (a być może również w telefonie), zaklejaj ją nieprzezroczystą taśmą albo zakrywaj specjalną nakładką. Samy wytłumaczył mi, jak łatwo można zdalnie przejmować kontrolę nad kamerkami. To przerażające. Hakerzy mogą dzięki temu obserwować twój dom, żeby wiedzieć, kiedy nikogo w nim nie ma. Mogą też cię sfilmować, kiedy będziesz sobie dogadzał. Kilkadziesiąt sekund poświęcone na zakrycie kamerki to czas dobrze zagospodarowany.

Oddaję głos Samy'emu

Jak zabezpieczyć dane zgromadzone na komputerze i w urządzeniach mobilnych na wypadek kradzieży albo podróży zagranicznej?

- **Używaj funkcji BitLocker w systemie Windows albo FileVault w systemie OS X.** Kiedy urządzenie będzie wyłączone lub uśpione, dane będą zaszyfrowane. Zaszyfruj cały dysk twardy, aby poufne dane były chronione w przypadku kradzieży lub zgubienia komputera. Dzięki temu obcy ludzie nieznający hasła nie będą mogli odczytać danych z twojego urządzenia.
- **You'll Never Take Me Alive!** to bezpłatne narzędzie dla systemów Windows i OS X, które sprawia, że odłączenie kabla zasilania albo kabla internetowego w czasie, gdy ekran komputera będzie zablokowany **[TF: Na przykład gdy ktoś porwie twój komputer ze stolika w kawiarni, i ucieknie]** wprowadza system w stan hibernacji i uniemożliwia dostęp do zaszyfrowanych danych. W komputerze musi być włączona funkcja BitLocker albo FileVault.
- Używaj PIN-u na urządzeniu mobilnym z systemem iOS lub Android, żeby zabezpieczyć dane przechowywane lokalnie. Choć PIN wydaje się słabym zabezpieczeniem, twoje dane są dobrze chronione, ponieważ istnieją mechanizmy zapobiegające jego złamaniu metodą brutalnej siły, a także stosunkowo bezpieczne (choć nie idealne) zabezpieczenia sprzętowe w urządzeniach z iOS i Androidem. **[TF: W przypadku iPhone'a zalecam wydłużenie PIN-u z 4 do 8 znaków. Jeśli ktoś będzie próbował złamać hasło metodą brutalnej siły, dłuższe hasło oznacza wydłużenie potrzebnego na to czasu z 4–5 dni do ponad 100 dni (iPhone: Ustawienia → Touch ID i kod → Zmień kod)]**.
- **Nie używaj tego samego hasła w dwóch różnych miejscach!** Zróżnicuj hasła na tyle, by nikt nie uzyskał dostępu do usługi, z której korzystasz, znając twoje hasło do innej usługi. Osobiście staram się używać długich, ale „prostych" haseł, takich jak fragment

tekstu piosenki kojarzącej mi się z daną stroną. Długie hasło składające się z normalnych słów trudniej złamać niż krótkie hasło złożone z przypadkowych znaków. Zwykłym ludziom, którzy nie zajmują się techniką na co dzień, zalecam korzystanie z takich programów jak 1Password lub LastPass (albo KeePass, jeżeli zależy ci na darmowym narzędziu) do ich zapisywania. Sam używam VeraCrypt (zob. niżej), ale to bardziej skomplikowany program. Różnica między nim a takimi narzędziami jak 1Pasword polega na tym, że 1Password jest wbudowany w przeglądarkę i jeśli znajdzie się w nim jakaś nieszczelność, przeglądarka może uzyskać dostęp do moich haseł. To mało prawdopodobne, ale ryzyko zawsze istnieje.

- **Rozważ skorzystanie z bezpłatnego, wieloplatformowego narzędzia VeraCrypt.** Jeżeli uważasz, że możesz zostać zmuszony do ujawnienia hasła dostępu do twojego komputera na przykład na przejściu granicznym albo podczas kryptoanalizy z wykorzystaniem gumowego węża (polegającej na biciu delikwenta gumowym wężem tak długo, dopóki nie poda swojego hasła), zapisuj ważne dane na „ukrytych wolumenach” chronionych podwójnymi hasłami, dzięki którym będziesz mógł zabezpieczyć się przed ich ujawnieniem, nie narażając się na nieprzyjemności. Ukryty wolumen to zaszyfrowany dysk lub katalog, w przypadku którego jedno hasło daje dostęp do zapisanych danych nadających się do udostępnienia, natomiast drugie do zapisanych w tym samym miejscu plików poufnych podlegających ochronie. Nie ma sposobu, by stwierdzić, czy dla danego folderu lub dysku ustanowiono jedno, czy dwa hasła. Osobiście żaden z moich zaszyfrowanych dysków nie jest chroniony podwójnym hasłem. A może jednak…?

Wykrywanie złośliwego oprogramowania działającego na komputerze

- Wiele programów automatycznie łączy się z internetem – zwykle w legalnych celach, ale nie zawsze. Jeżeli chcesz temu zapobiec albo przynajmniej wiedzieć, kiedy dana aplikacja to robi, możesz użyć narzędzia **NetLimiter w systemie Windows** albo **Little Snitch w systemie OS X** do wykrywania połączeń wychodzących, ich zatwierdzania lub blokowania oraz dowiadywania się, z kim lub czym program się łączy. Do bardziej zaawansowanej analizy można użyć narzędzia **Wireshark**, opisanego poniżej.
- Dla systemu **OS X** dostępne jest narzędzie **BlockBlock**, które zawiadamia użytkownika, gdy jakiś program próbuje się zainstalować z opcją automatycznego uruchamiania w momencie włączania komputera, nawet jeśli próbuje on się ukryć w zakamarkach systemu operacyjnego. BlockBlock wprost proponuje zablokowanie tego programu. Niektóre wirusy, złośliwe programy i zwyczajnie denerwujące aplikacje próbują się w ten sposób instalować, a dzięki temu narzędziu możesz sam zdecydować, czy mają się uruchamiać przy starcie systemu, czy nie.
- Nie podłączaj do komputera żadnych urządzeń USB, których bezpieczeństwa nie jesteś absolutnie pewien. Nawet niektóre e-papierosy ładowane przez port USB zawierają szkodliwe oprogramowanie. Jeżeli chcesz tylko naładować jakieś urządzenie, lepiej użyj ładowarki sieciowej z adapterem USB, zamiast podłączać je do komputera.

Zachowywanie anonimowości w internecie

- **Tor** jest bezpłatnym, wieloplatformowym oprogramowaniem umożliwiającym anonimowe przeglądanie zasobów internetu i zabezpieczenie się przed cyfrową inwigilacją. Zmienia adres IP komputera za każdym razem, gdy łączysz się z siecią, i szyfruje wymianę danych z internetem, aczkolwiek ostatnie „ogniwo" komunikacji w łańcuchu Tor zawsze „widzi" twój niezaszyfrowany ruch, tyle że nie jest w stanie określić twojego rzeczywistego adresu IP. Mam większe zaufanie do Tora niż do wszystkich sieci VPN, ponieważ żaden węzeł sieci Tor nie zna jednocześnie twojego adresu IP oraz treści, które przesyłasz, w przeciwieństwie do sieci VPN, której administratora można zmusić do ujawnienia tych danych.
- Kiedy robisz zdjęcie smartfonem, aparat zwykle zapisuje w pliku obrazu współrzędne GPS i inne dane, takie jak model urządzenia. Te metadane są określane mianem EXIF i każdy, komu wyślesz nieprzetworzony obraz, może je łatwo odczytać. W większości urządzeń można wyłączyć zapisywanie informacji o miejscu wykonania zdjęcia **[szukaj w ustawieniach, preferencjach systemu itd., np. w iPhonie 6 trzeba wejść w Ustawienia → Prywatność → Usługi lokalizacji]** albo użyć bezpłatnego oprogramowania do usuwania tych metadanych po jego zrobieniu. Wyszukaj w Google „EXIF removal tool" i znajdź narzędzie odpowiednie dla twojego systemu operacyjnego albo platformy mobilnej, jeżeli nie chcesz, żeby twoje zdjęcia zawierały te informacje.
- Jeśli chcesz być jeszcze bardziej przebiegły, możesz korzystać z bezpłatnej aplikacji **LinkLiar dla systemu OS X**, która fałszuje lub randomizuje adresy MAC. Adres MAC to stały, niepowtarzalny identyfikator sprzętowy urządzenia sieciowego w twoim komputerze. Bez ingerencji LinkLiar nigdy nie ulega on

zmianie. Odkryłem, że niektóre duże firmy śledzą adresy MAC, żeby poznać miejsce pobytu użytkowników. Nie zaszkodzi więc zafałszować go od czasu do czasu.

Docieranie do interesujących danych i kontrolowanie stron, które odwiedzasz

- Jeżeli strona dostarcza obrazy, filmy albo pliki dźwiękowe na twój komputer, w większości przypadków możesz pobrać te elementy, nawet jeżeli strona na to nie pozwala. **W przeglądarce Chrome (podobne narzędzia istnieją także w Firefoksie i Safari) należy w ustawieniach wybrać pozycję Więcej narzędzi → Narzędzia dla programistów, kliknąć kartę Network, odświeżyć stronę i zobaczyć całą jej zawartość spływającą na twój komputer. Możesz kliknąć prawym przyciskiem myszy dowolny plik – na przykład obraz, którego strona normalnie nie pozwoliłaby ci pobrać – i wybrać opcję Copy Link Address, żeby uzyskać bezpośredni adres URL elementu.** Zakładka Elements też jest bardzo przydatna. [**TF:** Tego narzędzia można także użyć do kopiowania ciekawych cytatów, których niektóre strony nie pozwalają kopiować i wklejać do innych dokumentów].
- Używając tych samych narzędzi dla programistów możesz sobie poradzić ze stroną, która próbuje cię zmusić do utworzenia konta albo wypełnienia niechcianego formularza, zasłania treść wyskakującym oknem albo zaciemnia treść. **Możesz użyć zakładki Elements w narzędziach dla programistów (zob. wyżej), kliknąć prawym przyciskiem myszy dowolny element w zakładce i wybrać Delete element.** Nie

martw się, jeśli usuniesz jakiś nieodpowiedni element, możesz po prostu odświeżyć stronę i zacząć od nowa. Wpływasz tylko na wygląd strony na twoim komputerze, ale to narzędzie może się przydać do dostosowania jej wyglądu do twoich upodobań.
- **Wyszukiwanie obrazem w Google** to niezwykle przydatne narzędzie, jeśli chcesz przeprowadzić rekonesans albo po prostu dowiedzieć się, skąd pochodzi obraz lub gdzie w sieci został użyty. Po prostu przejdź do Google Grafika, przeciągnij obraz na stronę i go upuść.

Narzędzia używane przez hakerów

Choć nie jestem prawnikiem, używanie tych narzędzi w sieci i na urządzeniach pozostających pod twoją kontrolą, takich jak domowa sieć LAN, nie powinno pociągać za sobą żadnych konsekwencji. Jedynym sposobem, aby dobrze zrozumieć zagadnienie bezpieczeństwa sieci i płynących z niej zagrożeń, jest testowanie narzędzi, których użyłby atakujący. Bardzo mocno sugeruję, żeby osoby zainteresowane uczeniem się używały tych narzędzi – robią to zarówno internetowi złoczyńcy, jak i ludzie ich ścigający!

- Aby poznać niektóre podstawowe narzędzia hakera, atakującego albo kogoś po prostu zainteresowanego kwestiami bezpieczeństwa, warto zacząć od takich programów jak Wireshark, Charles (narzędzie debugujące proxy), NightHawk (ataki typu ARP/ND spoofing oraz wykradanie haseł), arpy (ARP spoofing), dsniff (wykradanie haseł) oraz Kali Linux (testy penetracyjne) i poszukać tutoriali dotyczących przeprowadzania ataków sieciowych, węszenia w sieci oraz ataków typu *man-in-the-middle*. Dzięki narzędziu

Wireshark możesz w ciągu kilku minut zacząć obserwować cały przepływ danych z sieci do komputera i z komputera do sieci, a Nighthawk i arpy w połączeniu z Wiresharkiem umożliwią ci kontrolowanie i przechwytywanie całego ruchu w sieci!

- Jeżeli chcesz jeszcze bardziej zgłębić kwestie bezpieczeństwa, proponuję naukę programowania. To łatwiejsze, niż myślisz! Umiejętność programowania umożliwia zrozumienie tego, jak ktoś zaplanował atak, i wykorzystanie go w taki sposób, jakbyś sam był jego autorem.

GENERAŁ STANLEY MCCHRYSTAL I CHRIS FUSSELL

Stanley McChrystal (TW: @StanMcChrystal, mcchrystalgroup.com) przeszedł na emeryturę jako czterogwiazdkowy generał po 34 latach służby w US Army. Były sekretarz obrony Robert Gates powiedział o nim: „to najznamienitszy wojownik i przywódca żołnierzy na polu bitwy, jakiego znam".

W latach 2003–2008 McChrystal był dowódcą Połączonego Dowództwa Operacji Specjalnych (Joint Special Operations Command, JSOC), gdzie był odpowiedzialny za likwidację Abu Musaby al-Zarkawiego, lidera Al-Kaidy w Iraku. Przed przejściem na emeryturę był dowódcą sił koalicyjnych w Afganistanie. Wykłada w Jackson Institute for Global Affairs na Uniwersytecie Yale i jest współzałożycielem McChrystal Group – firmy doradczej zajmującej się zagadnieniami przywództwa.

Chris Fussell (TW: @FussellChris) był oficerem oddziałów SEAL, byłym adiutantem generała McChrystala, a obecnie jest wicedyrektorem McChrystal Group.

Duchowe zwierzę: Chris Fussell = elf ze Śródziemia

„SENSEM ŻYCIA JEST ŻYCIE Z SENSEM”.

Tak brzmiała odpowiedź Stana na pytanie o to, jakie hasło umieściłby na billboardzie. To cytat z Roberta Byrne’a.

JEDEN DUŻY POSIŁEK DZIENNIE

Stan pozwala sobie na duży obiad w godzinach wieczornych, ponieważ niezbyt dobrze się czuje, kiedy spożywa kilka mniejszych posiłków w ciągu dnia.

O TWORZENIU „CZERWONYCH DRUŻYN”

STAN: „Koncepcja czerwonej drużyny służy weryfikowaniu planów. Kiedy masz jakiś problem do rozwiązania i opracowujesz plan działania, często ten plan staje się twoim oczkiem w głowie. Zaczynasz bagatelizować jego wady, bo tak po prostu działa ludzki umysł. […] Czasem po prostu lekceważysz jego poważne wady albo niedociągnięcia, ponieważ bardzo chcesz go zrealizować. **Zdarza się, że aby plan mógł się ziścić, musi dojść do szeregu cudownych zdarzeń, a wtedy nie można go nazwać solidnym.** Korzystanie z pomocy czerwonej drużyny polega na tym, że tworzy się zespół ludzi niemających emocjonalnego stosunku do planu i zadaje się mu pytanie: »W jaki sposób zniweczylibyście ten plan albo uniemożliwilibyście jego realizację?«. Kiedy czerwona drużyna składa się z myślących ludzi, rezultaty mogą być zdumiewające”.

WSZYSCY MÓWIĄ, ŻE JESTEŚ ŚWIETNY, ALE...

TIM: „Słyszałem historie o tym, jak weryfikujesz kandydatów do pracy w McChrystal Group. Powiedziano mi, że czasem zaczynasz zdanie, które aplikant musi dokończyć. Załóżmy, że przeprowadzasz rozmowę z Chrisem. Rzucasz: »Wszyscy mówią, że Chris jest świetny, ale...« i milkniesz. Czy naprawdę tak robisz?”

STAN: „Naprawdę. [...] Kandydat musi wtedy spróbować powiedzieć, jak jego zdaniem odbierają go inni. Ludzie mają bowiem różne wyobrażenia na nasz temat, a w czasie rekrutacji często się o tym dowiadujemy, ponieważ zasięgamy opinii różnych osób. Kiedy mówisz: »Wszyscy cię uwielbiają, ale nie podoba im się w tobie to, że...« albo »Zatrudniliby cię, ale...«, [osiągasz] kilka celów. **Po pierwsze, kandydat musi się zastanowić nad tym, czego ludzie w nim nie lubią. Po drugie, musi to głośno powiedzieć.** Nawet jeżeli wszyscy w jego otoczeniu o tym wiedzą, ale on nie ma odwagi stawić temu czoła i powiedzieć o tym komuś, kto myśli o zatrudnieniu go, to moim zdaniem daje to jakiś wgląd w jego osobowość”.

TIM: „Jakie odpowiedzi zapalają światełko ostrzegawcze, a jakie nie? Chris, mógłbyś coś powiedzieć na ten temat?”

CHRIS: „Lubię odwracać sytuację [standardowe podejście stosowane podczas rozmów rekrutacyjnych] i mówić: »Należymy do niewielkiej społeczności. Jeszcze ze sobą nie pracowaliśmy, ale znam wielu twoich kolegów i po tej rozmowie będę się kontaktował z ludźmi, którzy cię lubią, i z tymi, którzy za tobą nie przepadają. Nikt nie jest doskonały, a ja mam swoich przeciwników tak samo jak ty. Co powiedzą o tobie ci, którzy nie mają najlepszego zdania na twój temat?«.

Najważniejsze dla mnie jest to, żeby kandydat w ogóle odpowiedział. To pokazuje, że A) ma odwagę, by stawić czoła temu zagadnieniu oraz B) zdaje sobie sprawę, że nawet jeśli otoczenie dobrze go ocenia i jego kariera świetnie się układa,

ktoś może powiedzieć o nim coś niepochlebnego – że dba tylko o własne interesy, że jego kwalifikacje wyglądają dobrze tylko na papierze, że nie przykłada się do treningu albo cokolwiek. Pokaż mi, że pracujesz nad problemem, jeśli potrafisz go zidentyfikować. Nie obchodzi mnie, co sądzisz o opiniach innych ludzi. Chcę tylko wiedzieć, że jesteś ich świadomy".

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

CHRIS: „Nie wiem, czy dokładnie o to ci chodzi, ale odpowiem tak: Na początku kariery zawodowej miałem wspaniałego mentora, który dał mi cenną radę. Korzystam z niej do dzisiaj. Powiedział, że powinienem zawsze mieć aktualizowaną na bieżąco listę trzech osób, które warto uważnie obserwować: kogoś wyżej postawionego, kogo chcesz naśladować; kogoś równego sobie, kogo szanujesz i kto twoim zdaniem pracuje lepiej niż ty, oraz podwładnego, który wykonuje lepiej od ciebie pracę, którą ty wykonywałeś rok, dwa lub trzy lata temu. Jeżeli będziesz na bieżąco porównywał siebie z tymi trzema osobami i uczył się od nich, doprowadzisz do wykładniczego wzrostu swoich umiejętności".

PROGRAM TRENINGOWY STANA

Stan zaczyna trening w domu, o ile w nim przebywa:

- Pompki – maksymalna liczba powtórzeń;
- 100 „brzuszków", 3 minuty w pozycji deski, 2–3 minuty jogi;
- Pompki – maksymalna liczba powtórzeń;
- 50–100 „brzuszków" ze skrętem (z uniesionymi nogami), 2,5 minuty w pozycji deski, 2–3 minuty jogi;
- Pompki – maksymalna liczba powtórzeń;

- 50–100 „brzuszków” do siadu ze skrętem (połączenie dwóch pierwszych odmian), 2 minuty w pozycji deski, 2–3 minuty jogi;
- Pompki – maksymalna liczba powtórzeń;
- 60 nożyc, po nich trzymanie uniesionych nóg w bezruchu; 1,5 minuty w pozycji deski; seria „brzuszków”; minuta w pozycji deski; 2–3 minuty jogi.

STAN: „Potem wychodzę z domu i idę na siłownię, którą otwierają o 5.30. Znajduje się trzy przecznice od mojego domu”.

TIM: „Zakładam, że chodzi o 5.30 rano”.

STAN: „Tak. Kiedy wstaję o 4.00, udaje mi się wykonać ćwiczenia między 4.30 a 5.20 i o 5.25 wychodzę na siłownię. Tam robię cztery serie podciągnięć na drążku na zmianę z wyciskaniem sztangi na pochyłej ławeczce i uginaniem ramion stojąc. [Dla odpoczynku przeplatane ćwiczeniami na równowagę wykonywanymi na jednej nodze]. Następnie wykonuję jeszcze kilka innych ćwiczeń. To wszystko trwa jakieś 30–35 minut. Około 6.15–6.20 kończę trening na siłowni, wracam do domu, doprowadzam się do porządku i zaczynam pracę”.

DLACZEGO ĆWICZENIA SĄ WAŻNE DLA STANA

Pomijając kwestie wyglądu i kondycji:

„To w jakiś sposób porządkuje mój dzień. Nawet jeśli wszystko idzie źle, ale rano ćwiczyłem, to wieczorem mogę powiedzieć, że przynajmniej trening mi się udał, bez względu na to, co się wydarzyło później. Kiedy ukazał się artykuł w »Rolling Stone«[1], dowiedziałem się o tym o 1.30 w nocy. Wykonałem kilka telefonów i wiedziałem, że mamy poważny problem. Ubrałem się i poszedłem pobiegać przez godzinę.

Oczyściłem umysł, rozruszałem się. Problem nie zniknął, ale zwykle tak postępuję w podobnych sytuacjach”.

TRZY SPOSOBY UTRZYMYWANIA ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ

Poniżej znajduje się odpowiedź na pytanie o to, jakie sprawdziany lub praktyki wojskowe mogą się przydać cywilom do rozwijania odporności psychicznej:

STAN: „Przede wszystkim należy się zmuszać do stawiania czoła bardzo trudnym wyzwaniom, w których możliwość pokonania nawet nie wierzysz. W ten sposób odnajdziesz w sobie wielką siłę. Drugim sposobem jest przynależność do grup ludzi borykających się z takimi samymi problemami i trudnościami. Nazywamy to »dzieleniem niedostatków«. Przekonasz się, że kiedy znajdziesz się w takim trudnym środowisku, poczujesz się pewniej w sytuacjach, które cię bezpośrednio dotyczą. Należy też kreować strach i zmuszać ludzi do pokonywania go”.

TF: Myślę, że te trzy zagadnienia wyjaśniają gwałtowny wzrost popularności ekstremalnych biegów przełajowych, takich jak Spartan Race (zob. Joe De Sena, strona 73) i World’s Toughest Mudder (zob. Amelia Boone, strona 35).

JAKIEJ RADY UDZIELIŁBYŚ SOBIE W WIEKU 30 LAT, GDYBYŚ MÓGŁ SIĘ COFNĄĆ W CZASIE?

STAN: „Wydaje mi się, że mniej więcej do 35. roku życia przesadnie skupiałem się na kontrolowaniu wszystkiego, ponieważ grupy, którymi dowodziłem i do których należałem, były wystarczająco małe, by dało się stosować mikrozarządzanie. Miałem dość silną osobowość, a kiedy się

pracowało i studiowało wystarczająco ciężko, można było bez problemu przesuwać wszystkie figury na szachownicy. **Dopiero w wieku 35–40 lat, kiedy doszedłem do poziomu batalionu, czyli około 600 żołnierzy, nagle musiałem się nauczyć dowodzić w inny sposób i zrozumieć, że tak naprawdę ważne jest dbanie o rozwój ludzi. Młodemu człowiekowi powiedziałbym, że dowodzenie polega tak naprawdę na rozwijaniu ludzi, którzy mają wykonać pracę.** Jeżeli nie zamierzasz wykonywać jej sam, czas poświęcony na rozwój ludzi, którym ją powierzysz – bez względu na to, czy ich zadaniem będzie kierowanie innymi ludźmi wykonującymi pracę, czy samodzielne jej wykonywanie – **każda minuta poświęcona na to przyniesie wykładnicze efekty**".

DLA TYCH Z NAS, KTÓRZY TWIERDZĄ, ŻE NIE MAJĄ CZASU NA CZYTANIE...

Stan pochłania większość książek w postaci audiobooków. To nawyk wyrobiony podczas podróży zagranicznych, ponieważ trudno taszczyć ze sobą papierowe książki na misje wojskowe. Prawdopodobnie przyswaja obecnie aż 70% tekstów w tej postaci.

STAN: „Nauczyłem się biegać z audiobookami. Potrafię się na nich skupić nawet kiedy dźwigam ciężary. [...] **Nawet w łazience mam małe głośniczki. Słucham książek podczas porannej toalety – mycia zębów, golenia się, ubierania – ponieważ moja żona w tym czasie jest jeszcze w sypialni. [...]** Zauważyłem, że w ten sposób pochłaniam książki bardzo, bardzo szybko, ponieważ jeśli codziennie słucham podczas treningu przez półtorej godziny, tekstu ubywa szybciej, niż gdybym musiał wygospodarować czas na czytanie. [...] Lubię przekrojowe opracowania historyczne dotyczące 20-, 30- i 40-letnich okresów oraz wielkich przedsięwzięć, takich jak

budowa Kanału Panamskiego albo zapory w Boulder [obecnie nazywanej zaporą Hoovera], ponieważ mają początek, rozwinięcie i zakończenie oraz przedstawiają określone problemy. Czytam też seriami. Ostatnio przeczytałem siedem albo osiem książek o Waszyngtonie i innych ojcach założycielach. Ponieważ tematyka się pokrywa, można się dowiedzieć więcej na temat epoki niż z lektury pojedynczej książki, a każda kolejna jest bardziej interesująca, ponieważ wypełnia luki w wiedzy. Czytam więc kilka książek na dany temat, a następnie przechodzę do następnego".

* Książki, które warto przeczytać, żeby poznać realia pola walki?

CHRIS: „Klasyką dla ludzi z oddziałów specjalnych są *Ogniste wrota* Stevena Pressfielda. To naprawdę rozchwytywana książka w naszym środowisku".

* Najczęściej darowana przez Stana książka

„Rozdałem mnóstwo egzemplarzy napisanej w 1968 roku książki Antona Myrera *Once an Eagle*. To opowieść o dwóch ludziach, którzy zaczęli służbę w wojsku w czasie pierwszej wojny światowej, przedstawiająca ich losy w czasie obu wojen światowych i w latach powojennych".

* Ulubiony film Stana

Bitwa o Algier. Wciąga dopiero po około 15 minutach, ale warto być cierpliwym i przeczekać ten czas. Odkładałem obejrzenie

tego filmu przez wiele miesięcy, a później żałowałem, że nie zrobiłem tego od razu po rekomendacji Stana. To film utrzymany w stylu dokumentu, nakręcony w Algierii. Przedstawia tragiczne wydarzenia, do których doszło w tym kraju w 1957 roku, gdy walczył o uwolnienie się spod francuskiej okupacji. Nadaje ludzki rys obu stronom konfliktu i wydaje się niezwykle aktualny w dzisiejszych czasach. Ponadto pokazuje dobrą i złą stronę ludzkiej natury.

Charakter człowieka można poznać po tym, jak reagują na niego jego dzieci i pies.
Jeżeli nie wierzysz w Boga, powinieneś wierzyć w technologię, która uczyni nas nieśmiertelnymi.

SHAY CARL

Shay Carl (TW/IG: @shaycarl, youtube.com/shaytards) kupił pierwszy komputer w wieku 27 lat. Był robotnikiem montującym granitowe blaty, a swój pierwszy film opublikował w serwisie YouTube podczas urlopu. Szybki przeskok do dnia dzisiejszego:

- Materiały opublikowane w jego kanale o nazwie SHAYTARDS zostały wyświetlone około 2,5 MILIARDA razy. Oprócz samego Shaya i jego rodziny występują w nich takie gwiazdy jak Steven Spielberg.
- Jest współzałożycielem firmy Maker Studios, którą sprzedał Disneyowi za prawie miliard dolarów.
- Jest żonaty od 13 lat i ma 5 dzieci.
- Od momentu osiągnięcia szczytowej wagi zrzucił ponad 45 kilogramów.

Duchowe zwierzę: bielik amerykański

ZA KULISAMI

- Shay przyleciał do Kalifornii z Utah, żebyśmy mogli nagrać podcast. W San Francisco pokazałem mu kilka rzeczy, których nie znał, między innymi AcroYogę (strona 89) i chłostanie gałęziami w rosyjskiej łaźni.
- Jest inwestorem w DietBet.com – serwisie internetowym, z którego korzystałem wiele razy wraz z dziesiątkami tysięcy innych osób, nie wiedząc nawet, że Shay jest zaangażowany w to przedsięwzięcie. Strona zachęca do zawierania zakładów pieniężnych mających motywować użytkowników do zrzucania wagi. To jest naprawdę skuteczne. Osoby osiągające własne cele w odchudzaniu wygrywają część środków ze wspólnej puli. Gracze korzystający z serwisu zrzucili w sumie prawie 2,3 miliona kilogramów i zainkasowali wygrane w łącznej kwocie ponad 21 milionów dolarów.

„SEKRETY ŻYCIA SĄ UKRYTE W BANAŁACH".

Shay dobrze pamięta pewną przejażdżkę rowerową, na którą się wybrał w okresie szybkiej utraty wagi: „Wiem dokładnie, gdzie byłem, kiedy pomyślałem, że sekrety życia są ukryte w banałach. Kiedy usłyszysz coś, co wyda ci się banałem, nastaw uszu i słuchaj uważnie". Shay miliony razy słyszał rady typu „jedz więcej warzyw", ale ignorował je przez lata, ponieważ wydawało mu się, że to zbyt proste. W końcu jednak okazało się, że to proste rozwiązanie się sprawdziło. Nie potrzebował skomplikowanych metod. Miał przed nosem wszystko, czego potrzebował. Jakie rady ignorujesz, ponieważ

wydają ci się trywialne albo banalne? Czy naprawdę nie mógłbyś na ich podstawie podjąć sensownych działań?

UCZENIE SIĘ OD PRZYSZŁEGO SIEBIE – EKSPERYMENT MYŚLOWY, KTÓRY OBAJ CZASEM PRZEPROWADZAMY

Zapytałem Shaya, jakiej rady udzieliłby sobie w wieku 25 lat, gdyby mógł się cofnąć w czasie. Oto jego odpowiedź:

„Być może powiedziałbym sobie, żeby szybciej rzucić college? Nie wiem, czy to by coś zmieniło. [...] Łatwo jest snuć rozważania o tym, co powiedziałbym młodszemu sobie. Wolę się zastanowić, co powiedziałbym dzisiejszemu sobie [Shay ma obecnie 36 lat], gdybym miał już 45 lat".

TF: To zachęciło mnie do opowiedzenia Shayowi pewnej historii, którą przytoczę tu w skrócie. Nie piszę beletrystyki, ale jednym z niewielu napisanych przeze mnie fragmentów tekstu, których zgubienie wprawiło mnie na dłuższy czas w smutek, był właśnie utwór beletrystyczny. Napisałem kiedyś opowiadanie o tym, jak po całym dniu na nartach spotykam w schronisku dziwnego, mądrego, sędziwego człowieka. Po wielu godzinach rozmowy przy gorącej czekoladzie i winie okazuje się, że mój towarzysz to ja sam, tyle że starszy o wiele lat. Proszę go o radę, a on udziela mi jej, korzystając z możliwości spojrzenia na całe moje życie z perspektywy czasu. Pisanie tego tekstu sprawiło mi wiele przyjemności, ale – to może zabrzmieć dziwnie – jednocześnie przyszło mi do głowy kilka konkretnych, życiowych rad, z których skorzystałem. Kiedy zacząłem pisać, poczułem się dziwnie i pomyślałem, że jestem pod wpływem jakiejś magii. Później skojarzyłem, że zarys fabuły przypomina fantastyczny utwór Jorge Luisa Borgesa pod tytułem *El Otro*. Kiedy opowiedziałem o tym Shayowi, jego oczy zabłysły. Powiedział:

„Wyjaśniłeś właśnie to, co chciałem zasugerować. Pomyśl o tym, ile lat masz teraz i jak to będzie, kiedy staniesz się o 10 lat starszy. Następnie zastanów się, co powiedziałbyś sobie samemu, gdybyś był starszą wersją siebie. Myślę, że odnajdziesz w tym jakąś mądrość. […] [Jeżeli wykonasz to ćwiczenie i zaczniesz stosować w praktyce uzyskane odpowiedzi] będziesz się rozwijał znacznie szybciej niż bez tego”.

WYSIŁEK SPRAWDZI SIĘ NAWET WTEDY, KIEDY WSZYSTKO INNE ZAWIEDZIE

Shay jest mormonem. W moim podcaście pierwszy raz w życiu opowiadał o swojej wygranej walce z alkoholizmem:

„Stawanie się lepszym nie jest łatwe. Jest bardzo trudne. Człowiek ma naturalną skłonność do uzależnień i łatwych rozwiązań. Łatwo jest pić alkohol i tłumić w ten sposób ból. Łatwo jest wylegiwać się rano w łóżku i nie ćwiczyć. Łatwo jest pojechać samochodem do baru typu drive-through i kupić Big Maca. Ale co trudnego jesteś skłonny zrobić? Pamiętam, że mój dziadek mawiał: »Wysiłek sprawdzi się nawet wtedy, kiedy wszystko inne zawiedzie«”.

JAK SHAY NAGRYWA SWOJE FILMY

Używa aparatu Canon PowerShot G7 X i oprogramowania Final Cut Pro X. Dzieli swój dzień na trzy części: poranek, popołudnie i wieczór, po czym filmuje je po kolei. Rejestruje w sumie 10–15 minut materiału i nigdy nie filmuje dłużej niż przez 2 minuty jednorazowo.

DWA SPOSOBY POPRAWIANIA NASTROJU

Shay wytłumaczył mi, dlaczego codzienne publikowanie filmów, czyli „vlogowanie” (połączenie słów „video” i „blogowanie”) sprawdza się jako niedroga terapia:

„Z fizjologicznego punktu widzenia czuję, że moje ciało się zmienia. […] Samo wyprostowanie się, uśmiechnięcie się i udawanie dobrego nastroju przez cały czas kręcenia filmu sprawia, że faktycznie czuję się lepiej. Jest w tym moc”.

TF: Przemyślenia Shaya zainspirowały mnie do eksperymentowania z krótkotrwałym vlogowaniem przez mniej więcej 15 dni w celu poprawienia sobie nastroju. Przyjąłem najprostsze możliwe podejście, nagrywając iPhonem 10-minutowe filmy, w których odpowiadałem na pytania ludzi zadawane mi na Facebooku. Umieszczałem te nagrania w serwisie YouTube. To niewiarygodne, jak szybko rosła liczba użytkowników wracających do tych materiałów – nigdy wcześniej czegoś takiego nie doświadczyłem. Casey Neistat (strona 267) i Shay wyjaśnili mi, że relacja nawiązana z widzami jest ważniejsza niż jakość produkcji. Pozytywne skutki „udawania” lepszego nastroju utrzymywały się u mnie przez 2–3 godziny.

Shay stosuje jeszcze inną metodę poprawiania sobie nastroju, której jednak lepiej nie stosować w takich miejscach jak lotnisko:

„To może się wydawać zupełnie zwariowane, ale po prostu patrzę w lustro i śmieję się z siebie […] żeby rozbić ten mur udawania, że nie mogę się powygłupiać. Myślę, że umiejętność traktowania rzeczywistości z przymrużeniem oka jest bardzo ważna”.

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces”?

„Dla mnie definicją sukcesu są świetne relacje z rodzicami, dziadkami [jeśli jeszcze żyją] i dziećmi. Umiejętność radzenia sobie z trudnym zadaniem porozumiewania się z innymi ludźmi”.

OD SPOJRZENIA TROSKLIWYCH MISIÓW DO SPRZEDAŻY FIRMY ZA MILIARD DOLARÓW

„[Maker Studios] rozwijały się w szaleńczym tempie. Był to pierwszy w historii przypadek zbudowania zespołu z osób mających tak duży wpływ na społeczeństwo. Jeśli mogę sobie pozwolić na takie porównanie, to przypominało połączenie sił Troskliwych Misiów. Wiesz, co się dzieje, kiedy wszystkie Troskliwe Misie się spotykają, łączą swoją energię i wprowadzają się w ten stan, w którym są znacznie silniejsze niż każdy z nich z osobna? W takim razie rozumiesz, co mam na myśli”.

TF: Jaką jedyną w swoim rodzaju grupę mógłbyś stworzyć, gdybyś znalazł się pod ścianą? Łatwiej ci będzie odpowiedzieć, jeśli jeszcze raz przeczytasz „Prawo kategorii” (strona 333) i „Tysiąc prawdziwych fanów” (strona 351).

* Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?

„UMRZESZ!” [**TF:** WIELKIE LITERY pochodzą od Shaya].

Shay nieustannie przypomina sobie o ulotności życia i nieuchronności śmierci. Ja także staram się pielęgnować w sobie tę świadomość, czytając Senekę i innych stoików, spędzając czas z pracownikami hospicjów, odwiedzając cmentarze (np. Omaha Beach) albo eksponując w moim pokoju biografie niedawno zmarłych osób.

Jeżeli zarabiasz 68 tysięcy dolarów rocznie, w skali globalnej należysz do 1% najbogatszych ludzi.

WILL MACASKILL

Will MacAskill (TW: @willmacaskill, williammacaskill.com) jest profesorem nadzwyczajnym w katedrze filozofii Lincoln College na Uniwersytecie Oksfordzkim. Mając dopiero 29 lat, jest prawdopodobnie najmłodszym etatowym profesorem filozofii na świecie. Jest autorem książki *Doing Good Better* oraz współzałożycielem ruchu Efektywnego Altruizmu. Zobowiązał się do przekazywania wszystkich zarobków po przekroczeniu progu 36 tysięcy dolarów rocznie na inicjatywy charytatywne, które uzna za najbardziej efektywne.

Jest także współzałożycielem dwóch słynnych organizacji non profit: 80,000 Hours, która pomaga ludziom określić, w jaki sposób mogą wywrzeć najlepszy wpływ na świat swoją działalnością zawodową; oraz Giving What We Can, która zachęca do zobowiązywania się do przekazywania co najmniej 10% zarobków na najskuteczniejsze inicjatywy charytatywne. Te organizacje zebrały w sumie ponad 450 milionów dolarów w postaci dożywotnich zobowiązań donacyjnych i należą do 1% najszybciej się rozwijających organizacji charytatywnych.

Samo obniżenie kosztów nie sprawi, że kiepska organizacja charytatywna stanie się lepsza.

TF: Will pokazał mi stronę GiveWell.org, której założyciele prowadzą wnikliwe badania mające na celu sprawdzenie, jak dobre wyniki osiągają tak naprawdę organizacje typu non

profit i fundacje (biorąc pod uwagę liczbę ocalonych ludzi, stopień poprawy jakości ich życia itd.) w przeliczeniu na jednego wydanego dolara. W ten sposób unikają problemu, z jakim boryka się większość autorów podobnych rankingów, polegającego na traktowaniu niskich kosztów administracyjnych i ogólnych jako rzekomego wskaźnika „efektywności". Oczywiście jeśli organizacja zajmuje się niewłaściwymi rzeczami, sama oszczędność nic nie znaczy, stąd zacytowana powyżej opinia Willa. Liczą się tylko realne wyniki.

Według GiveWell.org w 2016 roku najbardziej efektywnymi organizacjami wywierającymi największy wpływ na świat były:

- Against Malaria Foundation;
- Deworm the World Initiative;
- Give Directly.

* Filozofowie, na których Will się wzoruje

- Peter Singer, australijski filozof moralności i profesor bioetyki na Uniwersytecie Princeton (zatrudniony w University Center for Human Values). Jego najsłynniejszymi pracami są zaskakująco przystępne *Etyka praktyczna* i *Wyzwolenie zwierząt*.
- Derek Parfit, który pracował przez całe życie w All Souls College na Oksfordzie, będącym najbardziej elitarną jednostką na tym elitarnym uniwersytecie. Napisaną przez niego książkę *Racje i osoby* Will uważa za jedną z najważniejszych w XX wieku.

„REALIZUJ SWOJĄ PASJĘ" TO BARDZO ZŁA RADA

„Uważam, że stanowi ona wyraz błędnego podejścia do poszukiwania satysfakcjonującej kariery i satysfakcjonującego

zajęcia, ponieważ najważniejszym prognostykiem satysfakcji z pracy staje się poziom zaangażowania umysłowego. Tymczasem ważny jest charakter pracy, a niekoniecznie osoba wykonawcy. [...] Chodzi o to, czy praca jest urozmaicona, czy pracownik dostaje informacje zwrotne, czy cieszy się samodzielnością, czy ma wpływ na świat zewnętrzny – Czy praca jest istotna? Czy dzięki niej świat staje się lepszy? – a także o to, czy pracownik może w niej wykorzystywać zdobyte umiejętności".

* Najczęściej darowana książka na temat poprawy jakości życia i zwiększania ogólnej efektywności

Mindfulness – droga do kreatywności Marka Williamsa i Danny'ego Penmana. To bardzo łatwe i przystępne wprowadzenie do medytacji w uważności, zawierające 8-tygodniowy kurs takiej medytacji pod kierunkiem instruktora. Will przeszedł ten kurs i uważa, że miał on bardzo duży wpływ na jego życie.

Potęga perswazji Roberta Levine'a. Zdolność przekonywania, sprzedawania pomysłów i wpływania na innych ludzi to metaumiejętność przydatna w wielu różnych obszarach życia. Ta książka nie jest przesadnie popularna, ale według Willa jest najlepszą pozycją poświęconą perswazji. Jest znacznie głębsza niż inne prace na ten temat.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie w wieku 20 lat, gdybyś mógł się cofnąć w czasie?

„Powiedziałbym, że mamy w życiu 80 tysięcy godzin do przepracowania i jest bardzo ważne, jak chcemy je zagospodarować, a to, co robi w tej chwili [20-letni Will],

sprowadza się w gruncie rzeczy do błądzenia i rozmyślania. Nie poświęcamy zbyt wiele czasu na myślenie w kategoriach optymalizacji życia w makroskali. Myślimy o tym, jak poradzić sobie z bieżącymi sprawami i skupiamy się na optymalizacji w mikroskali, ale nie zastanawiamy się nad tym, jakie są nasze nadrzędne cele w życiu i jak możemy najskuteczniej do nich dążyć.

Porównuję to do wychodzenia na kolację. Kiedy zamierzasz spędzić dwie godziny w restauracji, poświęcasz 5 minut na znalezienie właściwego lokalu. Przeznaczenie 5% czasu na zastanowienie się, gdzie chcesz spędzić pozostałe 95%, wydaje się rozsądne. Gdybyś przyjął tę zasadę w odniesieniu do swojej kariery, musiałbyś poświęcić 4000 godzin, czyli około dwóch lat, na wybór odpowiedniej drogi. Uważam, że poświęcenie takiej ilości czasu na wymyślenie, co chcesz robić przez resztę życia, byłoby dość mądre”.

PROCES DICKENSOWSKI – ILE CIĘ KOSZTUJĄ TWOJE PRZEKONANIA?

„Proces dickensowski" (nazywany też „schematem dickensowskim") nawiązuje do *Opowieści wigilijnej* Karola Dickensa. To ćwiczenie, które wykonywałem podczas seminarium *Obudź w sobie olbrzyma* Tony'ego Robbinsa.

Mój przyjaciel Navin Thukkaram jest multimilionerem, któremu zawsze dopisuje szczęście. Brał udział w seminarium Robbinsa 11 razy i powiedział mi, że nawet jeśli opuszczę niektóre sesje, koniecznie muszę wziąć udział w procesie dickensowskim. Proces ten jest głównym powodem, dla którego Navin co roku uczestniczy w seminarium. Daje mu możliwość zresetowania się i odświeżenia umysłu. W tym rozdziale opiszę w uproszczeniu moje doświadczenia z tego procesu.

W *Opowieści wigilijnej* skąpiec Scrooge jest nawiedzany przez wigilijne widma przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Uczestnik procesu dickensowskiego musi stawić czoło swoim widmom – dwóm lub trzem najbardziej ograniczającym przekonaniom z tych trzech przedziałów czasowych. Tony szczegółowo prowadzi ludzi przez poszczególne etapy. Pamiętam, jak odpowiadałem na poniższe pytania i wizualizowałem odpowiedzi:

- Ile cię kosztowało trzymanie się tych przekonań w przeszłości i jakim były one ciężarem dla ludzi, których kochałeś? Co straciłeś z powodu tych przekonań? Zobacz to, poczuj i usłysz.
- Ile cię kosztuje trzymanie się tych przekonań w teraźniejszości i jakim są one ciężarem dla ludzi, na których ci zależy? Zobacz to, poczuj i usłysz.

- Ile będzie to kosztowało ciebie i twoich bliskich za rok, 3, 5 i 10 lat od teraz? Zobacz to, poczuj i usłysz.

Dlaczego to podejście przynosi dobre rezultaty? Zapytałem o to Tony'ego po kilku miesiącach, kiedy zauważyłem, że pozytywne skutki się utrzymują, a on przesłał mi nagranie audio z następującym wyjaśnieniem:

„Jak to jest, że ludzie [chorzy na raka płuc], kaszląc, niemal wypluwają płuca, a mimo to palą dalej? Powtarzają sobie: »Paliłem przez tyle lat i nigdy nie miałem problemów« albo mówią: »Nie będzie tak źle. W końcu George Burns przeżył 102 lata, paląc cygara«. Szukają wyjątków od reguły, ponieważ nikt nie wie, co przyniesie przyszłość. Możemy zmyślać i wmawiać sobie, że wszystko będzie dobrze. Albo wspominać czasy, kiedy było lepiej. Tak ludzie omijają problemy.

Kiedy czujemy ból w jednym przedziale czasu – przeszłości, teraźniejszości albo przyszłości – po prostu przenosimy się do innego czasu, zamiast coś zmienić, ponieważ zmiana dla wielu ludzi oznacza wielką niepewność i wielką niestabilność oraz budzi ogromny strach".

Proces dickensowski uniemożliwia uciekanie do innych przedziałów czasu.

Oczywiście czymś innym jest czytanie o pływaniu, a czymś innym wejście do wody. Na żywo proces trwa co najmniej 30 minut, podczas których Tony prowadzi ze sceny 10 tysięcy osób zgromadzonych na widowni. Słyszałem jak setki, a może nawet tysiące ludzi płaczą pod wpływem tego przeżycia. Proces dickensowski był dla nich kroplą, która przepełniła czarę. Ich opór został przełamany. W konfrontacji z żywymi i bolesnymi wyobrażeniami uczestnicy procesu (wraz z autorem niniejszych słów) nie mogli już dłużej racjonalizować ani akceptować destrukcyjnych „zasad" rządzących ich życiem. Jak później wyjaśnił mi Tony, „Nic nie może się równać z grupową

dynamiką całkowitej imersji, w której nic wokół cię nie rozprasza. Skupiasz się wyłącznie na tym, aby się przełamać i wejść na wyższy poziom. To sprawia, że proces dickensowski jest taki skuteczny".

Kiedy poczujesz ostry ból wywoływany przez ograniczające cię przekonania, musisz sformułować 2 lub 3 przekonania zastępcze, żeby ruszyć naprzód. Chodzi o to, żeby „stare wzorce językowe nie ściągały cię z powrotem w stare przekonania". Jednym z najbardziej ograniczających mnie przekonań było to, że nie jestem stworzony do odczuwania szczęścia. Zastąpiłem je przekonaniem, że szczęście jest moim naturalnym stanem. Po seminarium skorzystałem z metody porannych afirmacji Scotta Adamsa (strona 316), żeby wzmocnić to nowe przekonanie. W ciągu 3–4 tygodni po seminarium w moim życiu nastąpiła wręcz przemiana fazowa. Po roku mogę stwierdzić, że nigdy w życiu nie czułem się tak trwale szczęśliwy.

Być może nadszedł czas, byś na chwilę przerwał uganianie się za krótkookresowymi celami, żeby znaleźć węzły, których rozsupłanie wszystko ci ułatwi? To niewiarygodne, jak wiele może się stać, kiedy zwolnisz hamulec ręczny spowalniający twoją jazdę.

Bycie przedsiębiorcą oznacza chęć wykonywania pracy, której nikt inny nie chce podjąć, [po to] aby spędzić resztę życia na robieniu tego, czego chcesz. Zwykle wiem, że wpadłem na dobry trop, kiedy odczuwam lekki strach. Myślę sobie wtedy: „O rany, mogę to sknocić”.

KEVIN COSTNER

Kevin Costner (TW: @modernwest) jest znanym na całym świecie producentem filmowym. Uważa się go za jednego z najlepszych i najbardziej wizjonerskich twórców filmowych jego pokolenia. Costner zagrał w wielu ważnych filmach, wiele także wyprodukował i wyreżyserował. Do najciekawszych w jego dorobku należą: *Tańczący z wilkami*, *JFK*, *Bodyguard*, *Pole marzeń*, *Tin Cup*, *Byki z Durham*, *Bezprawie*, *Hatfields & McCoys: wojna klanów* oraz *Black or White*. Został dwukrotnie uhonorowany Oscarem, dwukrotnie Złotym Globem i nagrodą Emmy. Jest współautorem książki *The Explorers Guild*.

O JASNOŚCI UMYSŁU W OBLICZU ŚMIERCI I PRZENOSZENIU CIĘŻARU

Kevin opowiedział, jak jechał starym datsunem na swój pierwszy prawdziwy casting (do spektaklu *Rumpelsztyk* w lokalnym teatrze). Pedał przyspieszenia zepsuł się i zapadł w podłogę. Wskazówka szybkościomierza natychmiast przesunęła się z 90 do 120 kilometrów na godzinę. Przed sobą Kevin zobaczył światła hamującego samochodu:

„Udało mi się zachować trzeźwość umysłu, gdy w połowie drogi pomyślałem, że nie chcę umierać. Wcisnąłem sprzęgło. Silnik zawył straszliwie, ale [sprzęgło zadziałało]. […] Zdołałem wyłączyć zapłon i powoli wytracić prędkość na pasie awaryjnym, nie zabijając nikogo. Wyskoczyłem z tego cholernego samochodu, przeskoczyłem przez płot i dojechałem na casting autostopem, bo nie chciałem go przegapić. Samochód został na autostradzie.

To wszystko dlatego, że było takie miejsce, w którym chciałem się znaleźć. Miejsce, w którym miało się coś wydarzyć […] ale oczywiście się nie wydarzyło. Nie byłem dość dobry. Brakowało mi umiejętności. Tak naprawdę niewiele wiedziałem o Rumpelsztyku. […] Moja wyobraźnia zaczęła jednak podsuwać mi nowe możliwości.

Zacząłem się w czymś zakochiwać. Nie wiedziałem, czy z tego wyżyję, ale wreszcie udało mi się wyrzucić z głowy głosy [moich rodziców], mówiące: »Kim chcesz być?«. Wreszcie mogłem powiedzieć: »Nie wasza sprawa. Będę, kim zechcę«.

Kiedy udało mi się wyartykułować przekonanie, że nie obchodzi mnie, co inni pomyślą o tym, co robię, **zrzuciłem z ramion wielki ciężar i wszystko stało się możliwe. Przerzuciłem zmartwienia na innych. Teraz oni musieli się z nimi mierzyć. Ja natomiast znalazłem się w miejscu, w którym wreszcie poczułem się wolny”.**

PRZYPUŚĆMY…

Grając w filmie *JFK*, Kevin nie chciał posuwać się zbyt daleko w spekulacjach. Chciał chronić siebie i własną wiarygodność, więc wymyślił sposób na eleganckie obejście problemu:

„Kiedy pojawiały się pewne fakty, co do których nie miałem pewności i wiedziałem, że niektórzy je kwestionują, mówiłem do Olivera [Stone'a], że nie czuję się dobrze, wygłaszając tę kwestię. Wolałbym powiedzieć »załóżmy, że…« zamiast twierdzić, że to się rzeczywiście wydarzyło. »Załóżmy, że…« jest sformułowaniem umożliwiającym ludziom dostrzeżenie faktu, ale niczego nie narzuca. Jeżeli nie ma naocznych świadków zdarzenia, lepiej powiedzieć »Załóżmy, że to się zdarzyło«. Wielką zasługą Olivera jest to, że w ogóle się nie sprzeciwiał. Powiedział: »W porządku. Namalujmy tylko ten obraz, ponieważ wierzę, że on tak powinien wyglądać«".

PODEJMOWANIE RYZYKA

Kevin wspomniał o rzadkiej, niezwykle szczerej rozmowie z ojcem, któremu kiedyś nie podobało się to, że jego syn chce zostać aktorem. W chwili rozmowy Kevin był już dorosłym człowiekiem i miał na koncie wiele sukcesów. Jego ojciec siedział w wannie:

„Spojrzał na mnie i powiedział: **»Wiesz, ja nigdy w życiu nie zaryzykowałem«**. To było akurat wtedy, gdy robiłem *Pole marzeń*. Popłynęło trochę łez. Ojciec mówił: »Udało mi się wyrwać z tego pieprzonego Dust Bowl i kiedy znalazłem stałą pracę, nie chciałem jej stracić, Kevin. Zamierzałem się tego trzymać, bo przynajmniej wiedziałem, że zawsze zdołam was wyżywić«. Odpowiedziałem mu: »I tak było. Zdołałeś«. To była naprawdę niezwykła chwila spędzona z moim ojcem".

Na pewnym poziomie mądrość polega tylko na umiejętności korzystania z własnych rad. Bardzo łatwo jest dawać dobre rady innym ludziom. Bardzo trudno jednak samemu z nich korzystać. […] Gdyby przyszedł do mnie ktoś z identycznymi problemami jak moje, umiałbym z dużą łatwością wytłumaczyć mu, co robić.

SAM HARRIS

Sam Harris (TW: @SamHarrisOrg, samharris.org) ukończył filozofię na Uniwersytecie Stanforda i zrobił doktorat z neurologii na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles. Jest autorem bestsellerów *Koniec wiary*, *Pejzaż moralny*, *Przebudzenie*, *Letter to a Christian Nation*, *Free Will*, *Lying* oraz *Islam and the Future of Tolerance: A Dialogue* (razem z Maajidem Nawazem). Prowadzi także popularny podcast *Waking Up with Sam Harris*.

Duchowe zwierzę: sowa

ZA KULISAMI

Pierwszy raz spotkałem się z Samem w toalecie podczas konferencji TED w 2010 roku, tuż po tym, jak przez przypadek (naprawdę!) zjadłem dwa ogromne ciasteczka z marihuaną. Nie byłem przygotowany ani na zażycie THC, ani na spotkanie z Samem Harrisem, a już na pewno nie na przyjęcie ogromnej dawki THC i jednoczesne spotkanie Sama Harrisa.

„PORZĄDEK" PORANKA

„Oczami wyobraźni powinieneś ujrzeć kontrolowany chaos, a nie dobrze naoliwione zębatki idealnie skalibrowanej maszynerii. Zobaczysz kogoś wytaczającego się chwiejnym krokiem z sypialni w poszukiwaniu kofeiny, kto czasem sprawdza pocztę elektroniczną, zanim woda na kawę się zagotuje, a czasem nie. Często jednak medytuję – próbuję to robić codziennie [przez 10–30 minut]".

O ZNAJOMOŚCI ZAGROŻEŃ ZWIĄZANYCH ZE SZTUCZNĄ INTELIGENCJĄ

„Jaan Tallinn, jeden z założycieli Skype'a, powiedział, że kiedy rozmawia z ludźmi o tym problemie, zadaje dwa pytania, aby się przekonać, czy dany człowiek potrafi sobie wyobrazić, jak poważny może być problem sztucznej inteligencji. Pierwsze brzmi: »Czy jesteś programistą?« – jego znaczenie jest oczywiste – a drugie: »Czy masz dzieci?«. Jaan zauważył, że ludzie nieposiadający dzieci nie przejmują się przyszłością wystarczająco mocno, żeby zrozumieć, jak przerażająca jest

perspektywa zbudowania superinteligentnych maszyn bez rozwiązania zagadnienia skutecznej kontroli [zagwarantowania, że interesy sztucznej inteligencji będą zbieżne z naszymi, nawet kiedy stanie się tysiąc albo miliard razy inteligentniejsza od nas]. Myślę, że coś w tym jest. Oczywiście problem nie dotyczy wyłącznie sztucznej inteligencji. Rozciąga się na wszystkie sfery życia. Przejmowanie się losem cywilizacji jako całości jest znacznie trudniejsze niż przejmowanie się przyszłym losem własnych dzieci".

ZGŁĘBIANIE WŁASNEJ TRANSCENDENCJI

„Budda i wielu innych kontemplatorów na przestrzeni dziejów potwierdza doświadczenie – z braku lepszego sformułowania – bezwarunkowej miłości. Ma to pewien związek z czymś, co nazywa się autotranscendencją, która według mnie jest jeszcze ważniejsza. Mamy więc zjawisko zdecydowanie głębsze niż nasze prowincjonalne próby mówienia o nim w kontekście religii. To głębsza prawda o ludzkiej psychologii i naturze świadomości. Myślę, że powinniśmy zgłębiać ją w taki sposób, aby nie musieć okłamywać siebie ani swoich dzieci co do natury rzeczywistości i nie posługiwać się stwarzającym podziały językiem zwierania szeregów w walce między religiami. [Moja książka *Przebudzenie* jest] poświęcona zjawisku autotranscendencji i sposobom, w jaki ludzie mogą ją zgłębiać bez wyznawania wiary w coś, na co nie mamy wystarczających dowodów. Według mnie jednym z najważniejszych sposobów jest stosowanie różnych technik medytacji, przy czym praktykowanie uważności jest chyba najbardziej użyteczne. Można też próbować substancji psychodelicznych, które dają trochę inny efekt niż medytacja, ale przynajmniej pokazują, że ludzki system nerwowy jest

bardzo plastyczny, dzięki czemu można doświadczyć całkowitej przemiany sposobu postrzegania świata”.

UWAŻNOŚĆ A ZGIEŁK MYŚLI

„Uważność to po prostu stan umysłu, który umożliwia zwracanie uwagi na widoki, dźwięki i doznania, a nawet same myśli, bez gubienia się w myślach i kurczowego chwytania się tych przyjemnych i odpychania od siebie nieprzyjemnych. […]

Jesteśmy bardzo przyzwyczajeni do zatracania się w myślach i rozmawiania z samym sobą od chwili przebudzenia do zaśnięcia. To nieustanne trajkotanie w głowie jest tak wciągające, że nawet nie zdajemy sobie z niego sprawy. Żyjemy jak we śnie i postrzegamy całe swoje otoczenie w ciągu dnia przez ten welon myśli. Niemniej tak naprawdę wciąż do siebie mówimy i dopóki nie złamiemy tego zaklęcia i nie zaczniemy postrzegać samych myśli jako obiektów świadomości, po prostu pojawiających się i znikających, nie jesteśmy nawet w stanie zwrócić uwagi na swój oddech ani na nic innego”.

* Czym jest medytacja vipassana?

„To po prostu metoda zwracania niezwykle dużej uwagi na wszystko, czego doświadczamy, przy jednoczesnym powstrzymywaniu się od osądzania”.

TF: Wielu moich gości opisanych w tej książce słucha medytacji prowadzonych przez Sama w serwisie SoundCloud albo na jego stronie. Wystarczy wyszukać w sieci frazę „Sam Harris guided meditations”. Jak mówi Sam: „Wielu ludziom bardzo pomaga czyjś głos przypominający im co kilka sekund o tym, żeby nie zatracali się w myślach”.

O WARTOŚCI ODOSOBNIENIA MEDYTACYJNEGO

„W moim przypadku [medytacja] nie była zbyt przydatna – czyli tak naprawdę nie była prawdziwą medytacją – dopóki nie zdecydowałem się na dłuższe odosobnienie medytacyjne. Dobrze pamiętam to doświadczenie. Zanim po raz pierwszy nie pojechałem na 10 dni w miejsce odosobnienia medytacyjnego, mniej więcej przez rok z wielkim samozaparciem medytowałem codziennie rano przez godzinę. Pamiętam, że gdy w połowie okresu odosobnienia spojrzałem wstecz na ten rok, zrozumiałem, iż tylko przesiedziałem ze skrzyżowanymi nogami wszystkie te godziny. Nie chcę przez to powiedzieć, że tak będzie w przypadku wszystkich osób próbujących medytacji bez dłuższych okresów odosobnienia, ale większość ludzi prawdopodobnie tego doświadczy. […] Ciche odosobnienie jest niezwykle ważne do nabrania energii i koncentracji potrzebnych do przejścia na wyższy poziom. […]”

O SILE I ZNACZENIU PSYCHODELIKÓW

W świetnym, długim eseju zatytułowanym *Drugs and the Meaning of Life* (Narkotyki a sens życia) Sam napisał:

„Jeżeli ona [moja córka] przynajmniej raz w dorosłym życiu nie spróbuje takiej substancji psychodelicznej jak psylocybina albo LSD, będę się martwił, że ominął ją jeden z najważniejszych rytuałów przejścia, jakie mogą być udziałem człowieka. […] Życie bez narkotyków nie jest moim zdaniem ani przewidywalne, ani pożądane”.

Podczas naszej rozmowy zapytałem go o ten fragment, a on powiedział:

„Muszę uczynić zastrzeżenie, że coraz lepiej zdaję sobie sprawę z tego, co może pójść źle w zabawie z psychodelikami i spowodować wystąpienie trwałych skutków negatywnych. […] Myślę jednak, że mimo to w przypadku wielu ludzi są

niezastąpione. Z całą pewnością były niezastąpione dla mnie. Nie sądzę, żebym kiedykolwiek odkrył medytację, gdybym nie zażywał przede wszystkim MDMA, ale grzybki i LSD także odgrywały ważną rolę w poznawaniu wewnętrznego krajobrazu, który zdecydowanie był tego wart. […]

Poczucie bycia sobą i panowania nad własnym umysłem – uczucie, które wszyscy nazywają »ja« – jest iluzją, którą można rozwiać na wiele sposobów. […] Ustępuje pod wpływem dociekań przyjmujących różne formy. Wyjątkowa siła i znaczenie [psychodelików] polega na tym, że ich skuteczność jest w pewien sposób gwarantowana. […]

[Etnobotanik Terence McKenna] uważał, że jeśli nauczymy kogoś medytować albo uprawiać jogę, nie mamy gwarancji, że cokolwiek się wydarzy. Ktoś może poświęcić na nią tydzień, ktoś inny rok. Nie wiadomo, co się stanie. Ktoś może się po prostu znudzić i porzucić medytowanie, nie wiedząc, że jednak coś się w tym kryje. Jeżeli dam ci 5 gramów grzybków albo 300 mikrogramów LSD i każę ci po prostu siedzieć na kanapie przez godzinę, z całą pewnością doznasz radykalnej transformacji własnych przeżyć. Doświadczenie o ciężarze gatunkowym porównywalnym do pociągu towarowego nadejdzie na pewno – wystarczy patrzeć na zegar, żeby wiedzieć, że nastąpiło. […]

Jeżeli będzie to doświadczenie pozytywne, zdasz sobie sprawę, że ludzkie życie może być niewymownie wysublimowane – że można się czuć we wszechświecie jak we własnym domu w niewyobrażalnym wcześniej stopniu. Jeżeli jednak doświadczenie będzie negatywne – a złe doświadczenia z psychodelikami są złe w takim samym stopniu, w jakim dobre są dobre – czeka cię wstrząsające spotkanie z szaleństwem. Będzie tak strasznie jak w przypadku całkowicie oderwanego od rzeczywistości szaleńca błąkającego się po ulicach i wykrzykującego obelgi pod adresem wyimaginowanych wrogów. Możesz przeżyć takie doświadczenie i należy mieć nadzieję, że będzie przejściowe – bo prawie zawsze takie jest. Mimo wszystko jednak jest okropne i pociąga za sobą różne konsekwencje. Niektóre z tych konsekwencji są pozytywne.

Myślę, że mogą być fundamentem współczucia do osób cierpiących na choroby psychiczne, którego w innej sytuacji byś nie odczuł”.

PATRZENIE W NIEBO PODCZAS MEDYTACJI

Spróbuj podczas medytacji patrzeć w niebo. „Często medytuję po południu. Staram się wtedy robić to na zewnątrz. Jeżeli słyszałeś o dzogczen, wiesz, że jogini podążający tą ścieżką oświecenia często posługują się niebem jako wsparciem dla swej praktyki. Medytuje się z otwartymi oczami, ze wzrokiem skierowanym na czyste niebo albo na linię horyzontu. Lubię praktykować w ten sposób. Nie zawsze mam okazję, ale zauważyłem, że to bardzo pomaga oczyścić umysł”.

WIĘCEJ W WERSJI AUDIO

Wysłuchaj odcinka 87. programu *The Tim Ferriss Show* (fourhourworkweek.com/87), żeby zapoznać się z przemyśleniami Sama dotyczącymi:

- Książek, które każdy powinien przeczytać (6:55);
- Ciekawego eksperymentu myślowego zwanego dylematem wagonika (55:25).

CAROLINE PAUL

Caroline Paul (TW: @carowriter, carolinepaul.com) jest autorką czterech opublikowanych książek. Najnowszą jest bestseller z listy dziennika „New York Times” zatytułowany *The Gutsy Girl: Escapades for Your Life of Epic Adventure*. Będąc młodą, wystraszoną dziewczyną, Caroline postanowiła, że nie pozwoli, aby strach stanął jej na drodze do życia, jakiego pragnęła. Od tego czasu uczestniczyła w kwalifikacjach olimpijskich amerykańskiej reprezentacji saneczkarskiej i gasiła pożary jako jedna z pierwszych kobiet strażaków w San Francisco. Służyła w 2. Zastępie Ratunkowym zajmującym się nie tylko walką z ogniem, ale także poszukiwaniem ciał zaginionych płetwonurków, ratowaniem ludzi z użyciem technik alpinistycznych, neutralizowaniem skażeń chemicznych oraz ratowaniem poszkodowanych w najpoważniejszych wypadkach samochodowych i katastrofach kolejowych.

ZA KULISAMI

- Caroline ma siostrę bliźniaczkę, która była gwiazdą serialu telewizyjnego *Słoneczny patrol*.
- Kiedy Caroline poznała Charlesa Poliquina (strona 112) za pośrednictwem kanadyjskiego saneczkarza Andre Benoit, wdrożyła wiele jego technik do swojego programu treningu w podnoszeniu ciężarów.

„TAJEMNICE NIE SPRZYJAJĄ BLISKOŚCI”.

„Mój ojciec był niezwykle konserwatywny. Głosował na Nixona i do śmierci uważał, że był on świetnym prezydentem. Był republikaninem do szpiku kości. Przez długi czas nie przyznawałam się przed nim [że jestem homoseksualistką], dopóki moja siostra nie powiedziała: »Dlaczego trzymasz to w sekrecie? Tajemnice nie sprzyjają bliskości«. Stwierdziłam, że ojciec nie musi wiedzieć, ale ona się uparła: »To część twojego życia, o której on nie ma pojęcia, a ty to ukrywasz. Nawet jeśli nie zdaje sobie z tego sprawy, to tworzy dystans między wami. Musisz mu powiedzieć«.

Miała absolutną rację. Powiedziałam ojcu i skamieniałam. A on przyjął to całkiem nieźle. Był trochę zszokowany, chwilę się z tym zmagał, ale w końcu powiedział: »No wiesz, znam paru gejów«. Zaczął wymieniać swoich znajomych homoseksualistów. To było urocze”.

GOTOWANIE W REMIZIE

Strażacy z 2. Zastępu Ratunkowego musieli na zmianę gotować jedzenie dla całej swojej grupy:

„Były trzy triki. [Po pierwsze] pamiętam, jak któregoś razu podszedł do mnie jeden z kolegów i powiedział: »Nie wkładasz serca w gotowanie«. Byłam zaskoczona, że wielki, krzepki strażak domaga się jedzenia przygotowanego z sercem, ale właściwie miał rację. Tak bardzo nie znosiłam gotowania, że faktycznie się nie przykładałam. Trochę się na mnie o to boczył. Teraz staram się gotować z sercem, kiedy już muszę to robić.

Po drugie, trzeba było dbać o to, żeby potrawy były kolorowe. […] To było dość trudne. Wszystko, co gotowałam, było szarobure. Po trzecie, należało mieć trzy wybrane potrawy i ich się trzymać”.

DUMA MOŻE BYĆ NARZĘDZIEM

„W moim przypadku duma się sprawdziła, ponieważ strach przed porażką był o wiele silniejszy niż strach przed ogniem. Szczerze mówiąc, niezbyt często odczuwałam strach przed ogniem. Nie próbuję udawać, że jestem taka odważna. Po prostu odczuwałam większy strach – przed upokorzeniem, porażką, sprawieniem zawodu kobietom. Duma naprawdę może być wspaniałym czynnikiem motywującym”.

* Książka, którą podarowałabyś każdemu studentowi kończącemu college

„Wybrałabym *Rzeczy, które nieśli* Tima O’Briena. To piękna książka napisana przez człowieka, który walczył w Wietnamie. Sprawiła, że znowu zaczęłam czytać. Kiedy idziesz na studia, trochę się zniechęcasz do czytania”.

PRZYWOŁYWANIE STRACHU DO PORZĄDKU

W latach 90. Caroline nielegalnie wspięła się na most Golden Gate, wchodząc po cienkich linach na wysokość około 230 metrów. W rozmowie ze mną wspomniała o „przywoływaniu strachu do porządku". Poprosiłem o więcej szczegółów:

„Nie mam nic przeciwko strachowi. Myślę, że jest bardzo ważny. Zapewnia nam bezpieczeństwo. Czuję jednak, że niektórzy ludzie przykładają do niego zbyt dużą wagę. To tylko jeden z wielu wskaźników służących nam do oceny sytuacji. Jestem zwolenniczką odwagi. Taki mam model działania.

Strach to tylko jedna z emocji, które odczuwamy. Na przykład był obecny, kiedy wspinaliśmy się na most. Podjęliśmy w pięć osób decyzję, by wdrapać się na konstrukcję w środku nocy. Proszę, żeby nikt tego nie robił, ale my się na to porwaliśmy. Mówimy o strachu, który towarzyszy ci, kiedy stawiasz krok za krokiem i dochodzisz na wysokość 70-piętrowego budynku, nie mając nic pod sobą i [...] tylko dwie cienkie liny po obu stronach.

Z technicznego punktu widzenia to zwykły spacer. Naprawdę, nic się nie może stać, o ile nie dojdzie do trzęsienia ziemi albo nie zerwie się gwałtowny wiatr. Wszystko będzie dobrze, dopóki zachowasz odpowiednie nastawienie. W takich sytuacjach zwracam uwagę na wszystkie swoje odczucia, takie jak oczekiwanie, radosne podniecenie, koncentracja, pewność siebie, chęć zabawy i strach. Następnie patrzę na sam strach i myślę: »Jak bardzo zamierzam się nim przejmować, jeśli chcę to zrobić?«. Odsyłam strach tam, gdzie jego miejsce. To jak murowanie ściany z cegieł albo kamieni. Trzeba dopasować elementy".

TIM: „Wyobrażałaś sobie cegły? Czy możesz zasugerować jakieś ćwiczenie dla tych, którzy nie mają wprawy w oswajaniu strachu? Na przykład: »Następnym razem, kiedy poczujesz strach, zrób to i to«. Co doradziłabyś ludziom?"

CAROLINE: „Chciałabym, żeby ludzie traktowali emocje tak, jakby każda z nich była oddzielną cegiełką, i ustawiali je na swoich miejscach. Rzetelna ocena własnych umiejętności i sytuacji często sprawia, że wszystko się zmienia. Zatrzymanie się i wnikliwe spojrzenie może doprowadzić do radykalnej zmiany, zwłaszcza w przypadku kobiet. Kobiety bardzo szybko dochodzą do konkluzji, że się boją. Chciałabym to zmienić".

OŚMIELANIE DZIEWCZĄT

O różnicach w wychowywaniu synów i córek:

„Chłopców aktywnie się zachęca do samodzielnego robienia różnych rzeczy, nawet jeśli mogłoby im się coś stać. Kiedy córka postanawia zrobić coś, co mogłoby się wiązać z choćby niewielkim ryzykiem, rodzice ją ostrzegają, a następnie często pomagają w zrobieniu tego. Jaki przekaz trafia do dziewczynek? Że są kruche i potrzebują pomocy. Wtłaczamy im to do głów na tak wczesnym etapie życia. Zatem oczywiście kiedy stają się kobietami, w miejscu pracy i w związkach przyjmują dominujący model zachowania oparty na strachu".

TIM: „Wiele kobiet słucha tego i myśli: »O mój Boże, ona ma rację. Zostałam wychowana w swego rodzaju bańce. Nie chcę dalej się w ten sposób zachowywać. Chcę się nauczyć oswajać strach i przywoływać go do porządku«. Co byś im powiedziała?"

CAROLINE: „Powiedziałabym, że czas przyjąć model odwagi zamiast modelu strachu. Żeby nie było tak, że chłopiec i dziewczynka albo mężczyzna i kobieta w dokładnie takiej samej sytuacji zareagują emocjonalnie zupełnie inaczej, w przeciwstawny sposób. Mężczyzna będzie próbował odwołać się do swojej odwagi, a kobieta do strachu".

TIM: „To naprawdę bardzo ważne. Odwaga wymaga wprawy. To umiejętność, którą można rozwijać. Czasem czuję się jak tchórz. Przeprowadzamy ten wywiad u mnie w domu, a na

moim stoliku kawowym leży kawałek drewna wyrzuconego przez morze z wypisanym cytatem [z Anaïs Nin]: »Życie kurczy się lub rozszerza w proporcji do naszej odwagi«. Naprawdę mam ten cytat na stoliku i patrzę na niego codziennie".

KRUCHOŚĆ JEST PRZECENIANA

„Mam nadzieję, że nikomu nic się nie stanie, ale chcę powiedzieć, że urazy nie są tak straszne, jak się ludziom wydaje. Obawa przed doznaniem urazu to bardzo zły powód, żeby czegoś nie robić. Uraz grozi nam w każdej sytuacji. Nawet jazda samochodem jest bardzo niebezpieczna. Myślę, że powinniśmy nadać temu odpowiednie proporcje. Dziewczętom często się mówi: »Uważaj, bo się zranisz« i widmo zranienia się urasta do ogromnych rozmiarów. W przypadku chłopców nie podkreśla się tego tak bardzo. Tymczasem dziewczynki i chłopcy przed okresem dojrzewania nie różnią się tak bardzo pod względem fizycznym. Tak samo łatwo łamią się im kości i są tak samo sprawni, a może nawet dziewczynki są sprawniejsze. To, że dziewczynkom wmawia się, że są bardziej kruche, i tak się je traktuje, nie ma żadnego sensu. Sprawia tylko, że są przesadnie ostrożne".

TF: Mój ulubiony cytat z Caroline pochodzi z jej felietonu w dzienniku „New York Times", zatytułowanego *Why Do We Teach Girls That It's Cute to Be Scared?* (Dlaczego uczymy dziewczynki, że bycie przestraszoną jest urocze?): „Odwodząc dziewczynki przestrogami od bolesnych doświadczeń, nie chronimy ich. Sprawiamy, że są żałośnie nieprzygotowane do życia".

MOJE ULUBIONE ĆWICZENIE MYŚLOWE: OPANOWYWANIE LĘKU

Ten rozdział zawiera szczegółowy opis mojej praktyki opanowywania lęku, którą stosuję regularnie co najmniej raz na kwartał. To fragment zapożyczony z *4-godzinnego tygodnia pracy*[2].

Jak opanować lęk i nie dać się obezwładnić

Wiele złych kroków uczyniono, stojąc w miejscu.

znalezione w ciasteczku z wróżbą

Nazwać musisz swój lęk, nim przezwyciężać go zaczniesz.

Yoda z *Gwiezdnych wojen: Imperium kontratakuje*

Rio de Janeiro, Brazylia

Sześć metrów i koniec.

– Leć! Leeeeeeeeć! – Hans nie znał portugalskiego, ale znaczenie tego zawołania było oczywiste: „Ale już!”. Jego buty mocno trzymały się szorstkiej skały; wypiął pierś i pochylił się nad kilometrem nicości.

Wstrzymał oddech przed wykonaniem decydującego kroku, a strach prawie odbierał mu przytomność. Obraz rozmywał mu się na brzegach, a cała uwaga skupiała się na jednym świetlnym punkcie. Potem… uniósł się w powietrze. Wszechogarniający błękit nieba wypełnił mu całe pole

widzenia niemal natychmiast po tym, jak uświadomił sobie, że ciepły prąd wstępujący uniósł go na skrzydle paralotni. Lęk pozostał daleko za nim, na szczycie góry. Tysiące metrów ponad zachwycającą zielenią lasów deszczowych oraz nieskazitelną bielą plaż Copacabana Hans Keeling ujrzał światło.

Była niedziela.

W poniedziałek Hans przyszedł do swojej kancelarii prawnej w Century City, reprezentacyjnej dzielnicy biznesowej Los Angeles, i natychmiast złożył wypowiedzenie z pracy z trzytygodniowym terminem. Przez niemal pięć lat budził się, myśląc ze strachem: „Czy muszę robić to przez następne czterdzieści albo czterdzieści pięć lat?”. Kiedyś, gdy realizował bardzo trudny projekt, zdarzyło mu się przespać pod biurkiem w kancelarii, by już od samego rana kontynuować pracę nad przerwanym w połowie zadaniem. Tego ranka przyrzekł sobie: „Jeszcze dwa razy i spadam stąd”. Decydujący trzeci raz nastąpił dzień przed wyjazdem na wakacje do Brazylii.

Wszyscy składamy sobie takie postanowienia. Hans też składał je sobie wcześniej, ale tym razem sprawy potoczyły się inaczej. Schodząc na ziemię powolnymi kołami, coś sobie uświadomił – ryzyko nie jest takie przerażające, gdy w końcu je podejmiemy. Jego koledzy powiedzieli mu to, co spodziewał się usłyszeć. Rzucał wszystko. Był dobrze zapowiadającym się adwokatem – czego więc, u diabła, jeszcze chciał?

Hans nie wiedział dokładnie, czego chce, ale zasmakował w tym. Z drugiej strony wiedział też, co go śmiertelnie nudziło i z czym ostatecznie musiał coś zrobić. Nigdy więcej dni, podczas których człowiek czuje się jak żywy trup, nigdy więcej kolacji, podczas których koledzy chwalą się swoimi samochodami i zachwycają najnowszym bmw, dopóki ktoś inny nie kupi jeszcze droższego mercedesa. Koniec.

W tym momencie rozpoczęła się dziwna przemiana – Hans po raz pierwszy od bardzo, bardzo dawna czuł się pogodzony z samym sobą i z tym, co robił. Zawsze straszliwie bał się turbulencji podczas lotów samolotem, jednak teraz mógłby lecieć nawet w środku najsilniejszej burzy, śpiąc smacznie jak niemowlę. Dziwne.

Ponad rok później wciąż jeszcze otrzymywał niechciane oferty pracy z kancelarii prawnych, ale wtedy miał już Nexus Surf, zlokalizowaną w tropikalnym raju Florianopolis w Brazylii firmę, organizującą aktywny wypoczynek z deską surfingową. Poznał Tatianę, dziewczynę swoich marzeń, mieszkankę Rio de Janeiro o karmelowej skórze. Większość swojego czasu spędzał, wypoczywając pod palmami i dbając, by jego klienci przeżyli najwspanialsze dni w swoim życiu.

Czy tego się właśnie obawiał?

Hans często widzi swoje dawne ja w tych smętnych i przepracowanych typach, których zabiera nad morze. Czekając na falę, ujawniają swoje prawdziwe emocje:

– O rany, chciałbym móc robić to, co ty robisz.

A on odpowiada:

– Przecież możesz.

Zachodzące słońce odbija się od powierzchni wody, wysyłając rodzaj przesłania, o którym Hans wie, że jest prawdziwe: pozwolenie sobie na nieokreślonej długości przerwę w tym, co robiliśmy dotychczas, nie jest poddaniem się.

Gdyby zechciał, mógłby kontynuować swoją karierę prawniczą – od miejsca, w którym ją przerwał. Jednak to ostatnia rzecz, jaka przyszłaby mu dzisiaj na myśl.

Gdy wiosłują do brzegu po emocjonującej wyprawie, jego klienci odzyskują panowanie nad sobą. Stawiają stopę na brzegu i rzeczywistość znów szczerzy na nich swoje kły:

– Chciałbym, ale naprawdę nie mogę tego rzucić.

Śmieszy go to do łez.

Siła pesymizmu – definiowanie koszmaru

Nasze działania nie zawsze dają poczucie szczęścia, ale nie ma szczęścia bez działania.

Benjamin Disraeli, były premier Wielkiej Brytanii

Działać czy nie działać? Próbować czy nie próbować? Większość ludzi odpowie przecząco, bez względu na to, czy uważają się za dzielnych, czy też nie. Niepewność i prawdopodobieństwo porażki mogą napawać przerażeniem. Większość ludzi wybierze raczej brak szczęścia niż brak pewności. Od lat stawiałem sobie cele, czyniłem postanowienia o zmianie kierunku i nic z tego nie wychodziło. Czułem się tak samo narażony na niebezpieczeństwo i przerażony, jak reszta świata.

Proste rozwiązanie pojawiło się przez przypadek w 2004 roku. Miałem wtedy więcej pieniędzy, niż potrafiłem wydać, i czułem się bardzo źle, gorzej niż kiedykolwiek wcześniej. Nie miałem żadnego wolnego czasu i zapracowywałem się na śmierć. Założyłem własną firmę i ustawicznie dopadała mnie świadomość, że jej sprzedaż będzie czymś prawie niemożliwym. Niestety. Czułem się jak w potrzasku, czułem się jak głupi. Myślałem, że powinienem był to przewidzieć. Wciąż biłem się z myślami: „Dlaczego jestem aż takim idiotą? Dlaczego nie potrafię tego zrobić? Weź się w garść i przestań być taki (tu można wstawić dowolne określenie uznawane za niecenzuralne)! Co jest ze mną nie tak?”. W rzeczywistości wszystko było ze mną w jak najlepszym porządku.

Poważne błędy popełnione na samym początku tworzenia mojej firmy uniemożliwiły mi wyrwanie się z zaklętego kręgu. Mógłbym zatrudnić krasnoludki, podłączyć swój mózg do najmocniejszego komputera i to

też w niczym by nie pomogło. Moje dziecko miało poważne wady wrodzone. (Okazało się, że było to kolejne ograniczenie, które sobie wmówiłem. Fundusz inwestycyjny kupił moją firmę BrainQUICKEN w 2009 roku, o czym napisałem bardziej szczegółowo w rozdziale dotyczącym tworzenia własnego programu MBA na stronie 304). Pojawiło się więc pytanie, jak uwolnić się od tego Frankensteina i sprawić, by sam o siebie zadbał. Jak wyrwać się z macek pracoholizmu i lęku, że rozsypię się na kawałki, jeśli przestanę pracować po piętnaście godzin dziennie? Jak uciec z tego więzienia, które sam sobie wybudowałem? Postanowiłem udać się w podróż. Wziąć roczny urlop i wybrać się w podróż dookoła świata.

A zatem wyruszyłem w podróż, tak? Nie tak szybko. Najpierw uznałem za stosowne cackać się przez sześć miesięcy ze swoim wstydem, zakłopotaniem i złością, znajdując wciąż nowe wymówki, by samego siebie przekonać, że moja podróż marzeń nigdy nie dojdzie do skutku. Był to z pewnością jeden z najbardziej produktywnych okresów w moim życiu.

Potem pewnego dnia uświadomiłem sobie, jak ponura przyszłość mnie czeka, i wpadłem na pewien cudowny pomysł. To było z pewnością jakieś olśnienie wywołane moją mantrą „Nie bądź szczęśliwy, lecz martw się” („Don’t happy, be worry”). Uznałem, że trzeba dokładnie wyobrazić sobie coś, co wydawało mi się najgorszym koszmarem – przygotować się na najgorszą rzecz, jaka może wydarzyć się w wyniku mojej podróży.

Najgorsze było na pewno wyobrażenie, że gdy ja będę gdzieś za morzem, moja firma upadnie. Było to wysoce prawdopodobne. Powiedzmy, że przez przypadek nie dotrze do mnie list z jakimś wezwaniem i zostanę pozwany do sądu. Moja firma zostanie zamknięta, zapasy zepsują się na półkach, podczas gdy ja w smutku i samotności będę marzł na chłodnym irlandzkim wybrzeżu. Płacząc na deszczu. Tak działała moja wyobraźnia. Z mojego rachunku

bankowego wyparuje 80% depozytów i ktoś na pewno ukradnie mi samochód oraz motocykl z garażu. Ktoś też zapewne napluje mi na głowę z balkonu, gdy będę dzielił się resztkami jedzenia z bezdomnym psem. Pies w tym momencie wystraszy się i kłapnie zębami prosto w moją twarz. Mój Boże, życie jest ciężkie, cholernie ciężkie.

Pokonać lęk = nazwać lęk

Oznacz dla siebie kilka dni, w których – zadowalając się bardzo niewielką ilością jak najprostszego pożywienia tudzież grubą i szorstką odzieżą – zadawałbyś sobie pytanie: „Czyżby to było to, czegośmy się tak obawiali?”

Seneka

Później zdarzyła się zabawna rzecz. W moich nieustannych staraniach, by się unieszczęśliwić, przypadkowo włączyłem wsteczny bieg. Gdy tylko przemogłem niejasny niepokój i niewyraźną obawę przed precyzyjnym określeniem swojego koszmaru, swojego najgorszego scenariusza, przestałem bać się podróży. Nagle zacząłem myśleć o prostych krokach, jakie będę mógł wykonać, by uratować to, co jeszcze mi zostanie, i mieć do czego wrócić, gdy naraz przyjdzie wszystko, co najgorsze. Zawsze mogłem przecież podjąć tymczasową pracę w barze, aby mieć na czynsz, gdybym musiał go płacić. Mogłem sprzedać część swoich mebli i ograniczyć jedzenie w restauracjach. Mogłem ukraść kieszonkowe przedszkolakom, które codziennie rano przechodziły obok mojego mieszkania. Było wiele możliwości. Uświadomiłem sobie, że wcale nie będzie tak trudno wrócić do sytuacji, w której się znajdowałem, nie mówiąc już o zwyczajnym przeżyciu. Żadna z tych rzeczy

nie była śmiertelnym zagrożeniem – nawet bardzo teoretycznym. To były jedynie perturbacje, jakie każdemu mogą się w życiu przydarzyć.

Zrozumiałem, że w skali 1–10, gdzie 1 oznacza nic, a 10 nieustanne zmiany w życiu, mój tak zwany najgorszy scenariusz mógłby mieć przejściowy skutek, oceniany według tej skali na 3 lub 4. Jestem przekonany, że tak byłoby także w przypadku większości ludzi – tej większości, której dziś takie przypadki mogą wydawać się końcem świata. A trzeba pamiętać, że prawdopodobieństwo ziszczenia się takiego koszmaru jest jak jeden do miliona. Z drugiej strony widziałem, że gdybym zrealizował najbardziej optymistyczny albo przynajmniej dość prawdopodobny scenariusz, łatwo mógłbym uzyskać trwały, pozytywnie wpływający na moje życie efekt, oceniany według tej skali na 9 lub 10.

Innymi słowy, zrozumiałem, że ryzykowałem mało prawdopodobne przejściowe 3 lub 4, a wygrać mogłem bardziej prawdopodobne 9 lub 10. Zrozumiałem też, że łatwo będę mógł powrócić do mojego więzienia pracoholizmu, a nawet dołożyć sobie jeszcze więcej pracy, jeśli tylko będę miał takie życzenie. Wszystko to doprowadziło mnie do bardzo ważnego wniosku: „Praktycznie nie ma żadnego ryzyka, jest za to olbrzymi potencjał, który może zmienić moje życie na lepsze. Zawsze też bez wysiłku większego niż ten, który już włożyłem, mogę zmienić kurs na ten wcześniejszy”.

Wtedy właśnie podjąłem decyzję o podróży i kupiłem bilet do Europy – w jedną stronę. Zacząłem planować tę podróż i eliminować swój bagaż fizyczny oraz psychiczny. Nie wydarzyło się żadne z przewidywanych nieszczęść, a moje życie stało się od tej chwili niemal sielanką. Firma funkcjonowała lepiej niż kiedykolwiek i praktycznie o niej zapomniałem, gdy tylko sfinansowałem swoją piętnastomiesięczną, fantastyczną podróż po świecie.

Pytania i działania

Jestem starym człowiekiem i zdaję sobie sprawę z olbrzymiej ilości możliwych problemów, ale większość z nich nigdy mi się nie przytrafiła.

Mark Twain

Jeśli boisz się tego skoku lub po prostu odkładasz go z obawy przed nieznanym, oto antidotum. Zapisz swoje odpowiedzi i pamiętaj, że nawet intensywne myślenie nie przyniesie aż tak wyraźnych skutków, jak przelanie na papier całej zawartości swoich szarych komórek. Napisz i nie poświęcaj czasu na redagowanie – staraj się napisać jak najwięcej. Poświęć kilka minut na każdą odpowiedź.

1. Określ, co jest dla ciebie koszmarem, absolutnie najgorszą rzeczą, jaka może się zdarzyć, jeśli zrobisz to, nad czym się zastanawiasz. Jakie wątpliwości, obawy i wypadki przychodzą ci na myśl, gdy rozważasz wielkie zmiany, które możesz – albo musisz – wprowadzić? Wyobraź je sobie w najdrobniejszych szczegółach. Czy będzie to koniec świata? Jaki trwały skutek będzie to miało dla ciebie (w skali 1–10)? Czy chodzi o rzeczy naprawdę trwałe? Jak myślisz, jakie są szanse, że to naprawdę się zdarzy?
2. Jakie kroki możesz poczynić, by naprawić szkody lub przywrócić dawny stan, nawet jeśli będzie to tylko efekt tymczasowy? Jest bardzo prawdopodobne, że okaże się to łatwiejsze, niż myślisz. Jak możesz odzyskać kontrolę nad wszystkimi sprawami?
3. Jakie są pozytywne i negatywne skutki, tymczasowe i trwałe, ziszczenia się najbardziej prawdopodobnych scenariuszy? Teraz, gdy zdefiniowałeś już koszmar, zastanów się, co jest bardziej prawdopodobnym i z całą

pewnością bardziej korzystnym rezultatem, wewnętrznym (wiara w siebie, poczucie własnej wartości itp.) lub zewnętrznym? Jak wpłynie to na ciebie (w skali 1–10)? Jakie są szanse, że przyniesie to co najmniej w miarę niezły rezultat? Czy nie robili już tego mniej inteligentni ludzie i czy nie odnieśli sukcesu?

4. Gdybyś dzisiaj został zwolniony z pracy, co byś zrobił, aby utrzymać pod kontrolą swoje finanse? Wyobraź sobie taki scenariusz i odpowiedz na powyższe pytania. Skoro sam zwolnisz się z pracy, by przetestować inne możliwości, jak możesz w przyszłości powrócić do tego samego miejsca na ścieżce kariery, jeśli koniecznie będziesz musiał?

1. Co odsuwasz w czasie z powodu strachu? Zazwyczaj najbardziej obawiamy się tego, co większość z nas powinna zrobić. Telefon, rozmowa, jakiekolwiek działanie – to obawa przed nieznanym powstrzymuje nas przed zrobieniem tego, co powinniśmy. Sformułuj najgorszy scenariusz, zaakceptuj go i weź się do roboty. Powtórzę to, co powinieneś wytatuować sobie na czole: *Zazwyczaj obawiamy się tego, co właśnie powinniśmy zrobić*. Słyszałem kiedyś, jak ktoś powiedział, że sukcesy odnoszone w życiu można zazwyczaj mierzyć liczbą niezręcznych rozmów, które dana osoba gotowa jest przeprowadzić. Zrób postanowienie, że codziennie będziesz robił jedną rzecz, której się obawiasz. Przyjąłem taki zwyczaj, próbując zwracać się o radę do sławnych ludzi i znanych biznesmenów.
2. Jakie koszty – finansowe, emocjonalne i fizyczne – ponosisz, odkładając coś na później? Nie oceniaj wyłącznie złych stron swojego działania. Równie ważna jest wycena olbrzymich kosztów zaniechania. Jeśli nie będziesz starał się osiągnąć rzeczy, które cię

ekscytują, gdzie znajdziesz się za rok, pięć, dziesięć lat? Jak będziesz się czuł, jeśli pozwolisz, by rządziły tobą okoliczności i by uciekło następne dziesięć lat twojego życia, podczas których będziesz robił rzeczy, które nie dają ci zadowolenia? Jeśli jesteś w stanie spojrzeć dziesięć lat w przód i ze stuprocentową pewnością stwierdzić, że czeka cię droga rozczarowań i żalu, a także jeśli zdefiniujesz to ryzyko jako „prawdopodobieństwo nieodwracalnych negatywnych skutków", zaniechanie działania okaże się największym możliwym ryzykiem.

3. Na co czekasz? Jeśli nie jesteś w stanie odpowiedzieć bez uciekania się do odrzuconej wcześniej koncepcji właściwego czasu, odpowiedź jest prosta: boisz się, tak jak cała reszta świata. Oceń koszt zaniechania, oszacuj prawdopodobieństwo i możliwości naprawienia większości złych posunięć. Rozwiń u siebie najważniejszy zwyczaj tych, którzy osiągnęli doskonałość i nauczyli się czerpać przyjemność z działania.

Produktywność jest dla robotów. Ludzie są dobrzy w zadawaniu pytań, twórczym działaniu i doświadczeniach.

KEVIN KELLY

Kevin Kelly (TW: @kevin2kelly, kk.org) jest „starszym buntownikiem" w magazynie „Wired", którego był współzałożycielem w 1993 roku. Brał również udział w zakładaniu All Species Foundation, organizacji non profit stawiającej sobie za cel skatalogowanie i zidentyfikowanie wszystkich gatunków żyjących na ziemi. W wolnym czasie pisze bestsellery, bierze udział w pracach Rosetta Project, polegającego na stworzeniu archiwum wszystkich opisanych języków ludzkich, a także zasiada w radzie Long Now Foundation. W ramach tej ostatniej działalności bierze udział w badaniu możliwości zachowania gatunków zagrożonych wyginięciem oraz przywracania do życia gatunków wymarłych, w tym mamuta włochatego. Niewykluczone, że Kevin jest najbardziej interesującym człowiekiem na świecie.

ZA KULISAMI

10 września 2008 roku brałem udział w pierwszym spotkaniu ruchu Quantified Self w malowniczym drewnianym domu Kevina przypominającym tradycyjną chatę. Uczestniczyło w nim 28 osób. Od tego czasu QS stało się terminem popkulturowym i międzynarodowym fenomenem, a organizacje promujące ten trend znajdują się w ponad 20 krajach.

GDY SIEDZISZ, SIEDŹ; GDY IDZIESZ, IDŹ; A PRZEDE WSZYSTKIM SIĘ NIE WAHAJ.

„Mantra zen brzmi: »Gdy siedzisz, siedź; gdy idziesz, idź; a przede wszystkim się nie wahaj«. […] Kiedy jestem z drugim człowiekiem, on jest najważniejszy. Zajmowanie się czym innym to próba uciekania w wielozadaniowość. Nie, nie, nie, nie. Bezpośrednia relacja z drugą osobą jest ważniejsza niż wszystko inne. Wziąłem to sobie do serca. Kiedy idę na film lub na przedstawienie w teatrze, skupiam się na nim całkowicie. Nie myślę o niczym innym. To stuprocentowa koncentracja: patrzę i słucham całym sobą. Kiedy jestem na konferencji, nie jestem nigdzie indzie".

TF: Bardzo podobnie postępuje Derek Sivers (strona 230), który przestrzega zasady „Nie bądź osłem". W świecie pełnym czynników rozpraszających umiejętność skupienia się na jednej rzeczy jest wyjątkową cechą.

ZEGAR ODLICZAJĄCY CZAS DO ŚMIERCI

„Naprawdę mam taki zegar i Matt Groening wykorzystał ten pomysł w jednym z odcinków *Futuramy*. Sprawdziłem w tablicach aktuarialnych szacowany wiek, w którym prawdopodobnie umrze osoba urodzona w tym samym czasie, co ja, i obliczyłem liczbę dni, które mi zostały. Wyświetla się ona na moim komputerze. Mówię ci, nic tak dobrze nie wpływa na dobre korzystanie z czasu niż świadomość, ile ci go jeszcze pozostało. Oczywiście jest duże prawdopodobieństwo, że będę żył dłużej niż wynika ze statystyk. Cieszę się dobrym zdrowiem itd. Niemniej zostało mi jeszcze około 6000 dni. To nie za wiele, jeśli się weźmie pod uwagę, ile jeszcze chcę osiągnąć.

Nauczyłem się czegoś od mojego przyjaciela Stewarta Branda [założyciela magazynu »Whole Earth Catalog« i prezesa Long Now Foundation], który podzielił swój pozostały czas na 5-letnie odcinki. Mówi, że na realizację każdego świetnego pomysłu, który może mieć duże znaczenie i być tego wart, potrzebuje około 5 lat, od momentu pojawienia się pierwszej myśli na ten temat do chwili wygaśnięcia ostatniej. A jeżeli rozważasz pomysły w kategoriach 5-letnich przedsięwzięć, możesz je policzyć na palcach obu rąk, nawet jeżeli jesteś młody”.

TF: Pewien znajomy inwestor odnoszący gigantyczne sukcesy zrobił sobie zegar odliczający czas do śmierci w Excelu. Memento mori – pamiętaj, że kiedyś umrzesz. To świetny sposób na to, aby nie zapomnieć o życiu.

* Praca ręczna, której każdy powinien spróbować

„Powinieneś zbudować własny dom, własne schronienie. Wierz mi, to nie takie trudne. Ja zbudowałem sobie dom”.

PISZ PO TO, ŻEBY WPADAĆ NA POMYSŁY, A NIE WYRAŻAĆ JE

„Podobnie jak wielu pisarzy odkryłem, że piszę po to, aby myśleć. Mówię: »Wydaje mi się, że mam pomysł«, ale kiedy tylko zaczynam pisać, zdaję sobie sprawę, że wcale go nie mam i tak naprawdę nie wiem, co myślę, dopóki nie sformułuję tego na papierze. [...] To było dla mnie objawienie".

O TRUDNOŚCI BYCIA NOSTRADAMUSEM

Kevin ma niewiarygodny dorobek w przewidywaniu innowacji i trendów. To jednocześnie błogosławieństwo i przekleństwo:

„Dylemat polega na tym, że każda prawdziwa prognoza na temat przyszłości zostanie odrzucona. Każda wizja przyszłości, w którą można teraz uwierzyć, okaże się błędna, więc jesteś w kropce. Jeśli ludzie uwierzą, wyjdzie na to, że się myliłeś, a jeśli nie uwierzą, to po co komu taka prognoza?"

TF: Jednym z jego narzędzi służących do formułowania niesamowitych (a mimo to dokładnych) prognoz jest sporządzanie list tego, co ludzie uważają bądź będą uważali za prawdziwe, i zadawanie sobie pytania: „Co by było, gdyby to okazało się nieprawdą?" oraz rozmyślanie o konsekwencjach.

CZY MOŻNA ODWRÓCIĆ MODEL ODROCZONEGO ŻYCIA I ZMUSIĆ GO DO DZIAŁANIA?

„Bardzo wiele osób pracuje niezwykle ciężko, próbując zaoszczędzić dużo pieniędzy, by móc podróżować na emeryturze. Ja postanowiłem odwrócić kolejność i podróżować wtedy, kiedy byłem bardzo młody i nie miałem pieniędzy. Zgromadziłem dzięki temu doświadczenia, których nie kupiłbym nawet za miliard dolarów".

„UNIKAJ »PRZEDWCZESNEJ OPTYMALIZACJI«”.

„Naprawdę zalecam luz. »Produktywność« zostaw sobie na okres wieku średniego. Kiedy jesteś młody, chcesz być płodny i robić wiele rzeczy, ale niekoniecznie chcesz je oceniać pod względem produktywności. Przede wszystkim zależy ci na skuteczności i skrajnym zadowoleniu”.

POMYSŁY, KTÓRYCH NIE MOŻESZ ROZDAĆ ANI UNICESTWIĆ

„Stałem się zwolennikiem podejścia polegającego na rozdawaniu pomysłów. Mów wszystkim, co robisz [...] próbuj podsuwać ludziom różne projekty, a oni będą zadowoleni, ponieważ każdy lubi dobre pomysły. [Robię to, mówiąc] »Słuchaj, mam świetny pomysł. Powinieneś go wypróbować«. Najpierw próbuję rozdać wszystkie pomysły, a potem unicestwić pozostałe. Tylko te, które wracają do mnie jak bumerang, których nie mogę odstąpić ani unicestwić, budzą we mnie refleksję: »Być może to jest właśnie to, czym powinienem się zająć«”.

TF: Kevin Rose (strona 404) robi DOKŁADNIE to samo. Widziałem, jak stosuje to podejście, dziesiątki razy.

STWÓRZ WŁASNĄ NISZĘ

„Wielu ludzi odczuwa wielką pokusę, by być kimś innym, znaleźć się w filmie reżyserowanym przez kogoś innego. Chcą być gwiazdami rocka, ale takich gwiazd jest już tak wiele, że można jedynie naśladować kogoś, kto funkcjonuje w tej niszy. Dla mnie sukcesem jest stworzenie nowego miejsca dla siebie. Musisz wymyślić taką niszę, która jeszcze nie istnieje. Oczywiście w ten sposób postępował Jezus i wiele innych osób.

To nie jest łatwe, ale myślę, że można to sobie zapisać na konto jako sukces”.

(Zob. „Prawo kategorii”, strona 333).

PRAWDZIWE FILMY

Kevin zamieścił na stronie TrueFilms.com recenzje najlepszych filmów dokumentalnych, jakie obejrzał w ciągu kilkudziesięciu lat. Dodatkowo powstała książka zatytułowana *True Films 3.0*, zawierająca opisy 200 dokumentów, które według Kevina każdy powinien zobaczyć. Można ją pobrać w formacie PDF ze strony kk.org. Obaj uwielbiamy filmy *The King of Kong*, *Człowiek na linie* i *Stan umysłu*.

NAJGORSZY SCENARIUSZ: ŚPIWÓR I OWSIANKA

„Wśród wielu życiowych umiejętności, które powinieneś opanować w stosunkowo młodym wieku, jest prowadzenie bardzo oszczędnego, minimalistycznego życia, w którym będziesz jak cień podróżujący w czasie [...] w tym sensie, że nauczysz się, jak niewiele potrzebujesz do życia – nie po to, aby przetrwać, lecz by odczuwać zadowolenie. [...] To daje odwagę do podejmowania ryzyka, ponieważ myślisz: »Co najgorszego może się zdarzyć? Cóż, najgorsze będzie to, że będę musiał spać w śpiworze i jeść owsiankę. Dla mnie żaden problem«”.

CZY TO JEST WŁAŚNIE TO, CZEGO SIĘ OBAWIAM?

Trwonimy życie na drobiazgi. […] Trzeba upraszczać, upraszczać. […] Bogactwo człowieka ocenia się w proporcji do liczby rzeczy, bez których może się obejść.

Henry David Thoreau, *Walden*

Opanowywanie lęku (strona 541) jest jednym z instrumentów umożliwiających radzenie sobie ze strachem. Kolejnym jest ćwiczenie lęku – regularne mikrodawkowanie sobie trudnych przeżyć w celu uodpornienia się na nie. Pewna wymiana zdań z Jocko Willinkiem (strona 486) wyjaśnia wartość celowego narażania się na to, co „złe”:

TIM: „Jak przygotowujesz ludzi i trenujesz ich, żeby potrafili dobrze funkcjonować wtedy, kiedy robi się nieciekawie?”

JOCKO: „Oddziały SEAL świetnie znieczulają swoich żołnierzy na okropieństwa, z którymi mogą się zetknąć”.

Poniżej znajduje się fragment Listu XVIII ze zbioru *Listów moralnych do Lucyliusza*, napisanych przez Senekę do jego ucznia Lucyliusza. Często wracam do tego tekstu. W wielu złych sytuacjach zdajemy sobie sprawę, że nie jest wcale tak źle i możemy się uodpornić na niekorzystne warunki, świadomie wystawiając się od czasu do czasu na ich działanie.

Poniżej rozważań Seneki znajdziesz kilka przykładów tego, jak sam stosuję w życiu to podejście:

Oddaję głos Senece

Tak mi się chce doświadczyć siły twej woli [Lucyliuszu], że stosownie do rad wybitnych mężów postanowiłem doradzić i tobie, byś oznaczył dla siebie kilka dni, w których – zadowalając się bardzo niewielką ilością jak najprostszego pożywienia tudzież grubą i szorstką odzieżą – zadawałbyś sobie pytanie: „Czyżby to było to, czegośmy się tak obawiali?”. Niechaj umysł nasz gotuje się do przeciwności właśnie w czasie zupełnie wolnym od trosk i niechaj uodparnia się na ciosy zmiennej fortuny w okresie, kiedy doznaje jej dobrodziejstw. Żołnierz odbywa ćwiczenia wojskowe podczas pokoju; nie mając przed sobą żadnego nieprzyjaciela, buduje umocnienia i wyczerpuje się pracą na razie niepotrzebną, by móc kiedyś podołać potrzebnej. Jeśli nie chcesz, by ktoś trwożył się w chwili niebezpiecznej, zaprawiaj go do tego przed nadejściem niebezpieczeństwa. Trzymali się tej zasady ci, którzy każdego miesiąca, naśladując ludzi ubogich, pędzili życie prawie w niedostatku, aby nigdy nie lękać się tego, z czym się tak wiele razy zapoznali. Nie sądź bynajmniej, że mam tutaj na myśli Tymonowe obiady, izdebki nędzarzy i wszystko inne, co przesyconym bogaczom umożliwia zabawę w udawanie odrazy do rozkoszy. Niech twarde łoże, gruba odzież i czerstwy chleb będą naprawdę twym udziałem! Znoś to przez trzy lub cztery dni, a czasem dłużej, aby nie było jedynie zabawą, lecz stanowiło pewną próbę. Wtedy, wierz mi, Lucyliuszu, będziesz się popisywał, żeś się nasycił za dwa grosze i zrozumiesz, że dla spokojności umysłu niepotrzebna jest łaskawość fortuny. Rzeczy bowiem, które zupełnie wystarczają na konieczne potrzeby, użycza ona nawet wtedy, gdy jest w gniewie[3].

Jak można wprowadzić w życie zalecenia Seneki? Oto kilka rzeczy, które robię regularnie w 3–14 dniowych okresach po to, żeby przećwiczyć życie bez pieniędzy na wypadek, jakbym miał je utracić:

- Śpię w śpiworze na podłodze w mieszkaniu albo na zewnątrz pod gołym niebem.
- Przez cały okres próby noszę najtańsze białe koszulki i jedne dżinsy.
- Za pośrednictwem serwisu CouchSurfing.com albo podobnej usługi szukam możliwości bezpłatnego przenocowania u kogoś, nawet we własnym mieście.
- Jadam tylko owsiankę błyskawiczną albo ryż i fasolę.
- Piję tylko wodę albo najtańszą kawę rozpuszczalną lub herbatę ekspresową.
- Gotuję wszystko za pomocą urządzenia Kelly Kettle. To kuchenka biwakowa, w której źródłem ciepła może być dowolne paliwo stałe, które można znaleźć na podwórku albo przy drodze (np. gałązki, liście, papier).
- Poszczę, ograniczając swoją dietę do wody i być może odrobiny oleju kokosowego albo sproszkowanego oleju MCT (więcej informacji na temat poszczenia znajdziesz na stronie 57).
- Korzystam z internetu tylko w bibliotekach.

Co ciekawe, po takim eksperymencie ze skrajnym uproszczeniem życia możesz się poczuć szczęśliwszy niż przedtem. Ja często mam takie wrażenie.

Kiedy już zrozumiesz, jak bardzo twoje poczucie dobrostanu jest niezależne od posiadania dużej ilości pieniędzy – a warto sobie o tym przypominać co miesiąc lub co kwartał – łatwiej ci będzie ryzykować i rezygnować z rzeczy, które wydają się zbyt opłacalne, by można było pozwolić im przejść obok.

Większą wolność daje ćwiczenie ubóstwa niż uganianie się za bogactwem. Spróbuj regularnie trochę cierpieć, a może się okazać, że całkowicie przestaniesz cierpieć.

Jeżeli coś cię obraża, przyjrzyj się sobie. […] To znak, że coś kryje się w twoim wnętrzu.

WHITNEY CUMMINGS

Whitney Cummings (TW: @WhitneyCummings, whitneycummings.com) jest mieszkającą w Los Angeles komiczką, aktorką, pisarką i producentką. Wyprodukowała nominowany do nagrody Emmy serial telewizji CBS *Dwie spłukane dziewczyny*, którego była współtwórczynią razem z Michaelem Patrickiem Kingiem. Występowała razem z takimi komikami, jak Sarah Silverman, Louis C.K., Amy Schumer, Aziz Ansari i inni.

Jej pierwszy godzinny program satyryczny, *Whitney Cummings: Money Shot*, miał premierę w stacji telewizyjnej Comedy Central w 2010 roku i był nominowany do American Comedy Award. Drugi, zatytułowany *Whitney Cummings: I Love You*, ukazał się w tej samej stacji w 2014 roku, a najnowszy, noszący tytuł *Whitney Cummings: I'm Your Girlfriend*, miał premierę w telewizji HBO.

Duchowe zwierzę: koliber

MAŁO ZNANY FAKT

Zarówno Whitney, jak i Josh Waitzkin (strona 665) polecają książkę *Dramat udanego dziecka* Alice Miller.

„ŻEBY SZTUKA MOGŁA IMITOWAĆ ŻYCIE, MUSISZ NAJPIERW MIEĆ ŻYCIE"

„[Podczas intensywnej terapii podobnej do leczenia traumy] musiałam przez 28 dni zastępować negatywną myśl pozytywną. Naprawdę się martwiłam. Rozmawiałam o tym z terapeutą i z wieloma osobami z mojej grupy. Mówiłam, że się obawiam, że już nie będę taka zabawna, jeśli nie będzie we mnie tego bólu i mroku.

[Jak się później okazało] myliłam się, ponieważ wcześniej marnowałam dużo czasu na zarządzanie niezdrowymi relacjami i zmaganie się z niską samooceną, a mój perfekcjonizm może być paraliżujący. **Perfekcjonizm prowadzi do odkładania wszystkiego na później, a to jest przyczyną paraliżu**. Czasem zdarzało mi się nie napisać niczego przez kilka dni, ponieważ miałam tak niską samoocenę. Uważałam, że nie jestem dość dobra. Działały we mnie odwieczne, przestarzałe komunikaty i instynkty przetrwania.

[Praca i terapia] dały mi mnóstwo energii mentalnej i fizycznej. Moje życie jest teraz znacznie bardziej zrównoważone, a ja jestem bardziej produktywna i znacznie wrażliwsza. Pisarz musi być wrażliwy. Wcześniej byłam bardzo przepracowana; byłam taką pracoholiczką, że w ogóle nie miałam życia. **A żeby sztuka mogła imitować życie, musisz najpierw mieć życie**".

TIM: „To bardzo głębokie stwierdzenie".

WHITNEY: „**W moim przypadku sztuka imitowała sztukę, ponieważ zajmowałam się tylko pracą**”.

„ZADOWALANIE LUDZI JEST FORMĄ BYCIA DUPKIEM”

Whitney była scenarzystką, producentką i gwiazdą serialu *Whitney*, nadawanego w telewizji NBC w latach 2011–2013:

„Przyjmowałam tak skruszoną i pełną obaw postawę wobec ludzi, którzy mnie nie lubili, że [...] pracowałam coraz wolniej i wprawiałam moich pracodawców w konsternację. Ludzie w pokoju scenarzystów podrzucali pomysły na żarty, a ja się na wszystkie zgadzałam, ponieważ nie chciałam nikogo urazić. Później je wszystkie przerabiałam albo usuwałam i kiedy miałam gotowy scenariusz, ludzie czuli się zdradzeni albo oszukani, bo nie wykorzystałam ich pomysłów.

Podczas pierwszego spotkania anonimowych alkoholików, w którym brałam udział, usłyszałam, jak ktoś mówi, że zadowalanie ludzi jest formą bycia dupkiem, i od razu mi się to spodobało, ponieważ próbując wszystkich zadowolić, nie zadowalamy nikogo. Urażamy tylko ludzi, ponieważ nie jesteśmy szczerzy, a ponadto nie szanujemy ich doświadczeń i przyjmujemy założenie, że nie zdołają stawić czoła prawdzie. To bardzo protekcjonalne”.

TF: Po tej rozmowie z Whitney przeczytałem ponownie książkę *Lying* Sama Harrisa. Opisane przez Whitney „białe kłamstwa” mogą być bardzo destrukcyjne, a Sam przekonująco argumentuje za zaprzestaniem posługiwania się półprawdami.

Współuzależnienie jest często źle rozumiane. Mamy z nim do czynienia wtedy, kiedy musimy popatrzeć na drugiego człowieka, żeby się dowiedzieć, jak się czujemy.

ZACZNIJ OD „KOCHAM CIĘ”

Podczas pierwszych kilku minut rozmowy prowadzonej przy kuchennym stole w domu przyjaciela zauważyłem, że Whitney ma na ręce bardzo słabo widoczne tatuaże. Okazało się, że są zrobione białym atramentem.

„Mam na lewym przedramieniu tatuaż z napisem »I love you« i nie sądzę, żeby ktokolwiek wcześniej zauważył go, zanim mu sama nie pokazałam. […] Miałam pewne problemy z miłością i współczuciem. Muszę zaznaczyć, że jestem osobą współuzależnioną. Wychowałam się w domu alkoholików. […] Jako dzieci przetrwaliśmy [kontrolując wszystko, co się dało], tak jak dorośli, którzy myślą »jeżeli będę pił drinki w odpowiedniej kolejności, wszystko będzie dobrze«. [W dorosłym życiu] zauważyłam, że odczuwam frustrację w kontakcie z ludźmi, którzy nie robią wszystkiego tak, jak ja. […] Potrafiłam mówić: »Nie podoba mi się sposób, w jaki to robisz; nie podoba mi się sposób, w jaki to mówisz; nie podoba mi się sposób, w jaki siedzisz«, o wszystko się czepiałam. […] »Jak on mógł przyjść w klapkach do pracy«. To była moja metoda odwracania własnej uwagi od siebie. **I w ostatecznym rozrachunku myślę, że kiedy osądzamy innych, czasem jest to po prostu sposób odwracania wzroku od siebie samych; sposób na to, aby poczuć się lepszymi od innych, świętymi albo jakoś podobnie. Na terapii powiedziano mi, żebym przy każdym spotkaniu z drugim człowiekiem wypowiadała w myślach słowa »Kocham cię« zanim zacznę z nim rozmowę, a wtedy sama rozmowa potoczy się o wiele lepiej.**

To taki ciekawy mały trik. Przez 28 dni przy każdym spotkaniu z drugim człowiekiem, nawet jeśli była to urzędniczka w wydziale komunikacji, która kazała mi czekać 2 godziny, po prostu zakładałam, że wszyscy starają się, jak mogą. Wielu z nas ma kłopot z zaakceptowaniem tej myśli”.

WSZYSTKO JEST MATERIAŁEM

„Kiedy zarobiłam pierwsze większe pieniądze – a muszę powiedzieć, że dorastałam w biedzie – kupiłam samochód. […] To był lexus z napędem hybrydowym, a ja pierwszego dnia zatankowałam olej napędowy. Zniszczyłam silnik. To było okropne. Przygotowałam na tej podstawie świetny, 7-minutowy skecz, na którym prawdopodobnie zarobiłam więcej niż wydałam na naprawę. Dlatego teraz kiedy dzieje się coś niedobrego, myślę: »Świetnie, będę mogła to wykorzystać«".

TF: Ostatnio zauważyłem na Manhattanie kogoś w koszulce z napisem: »Złe decyzje są źródłem świetnych historii«. Szukaj jasnej strony każdej sytuacji albo przynajmniej spróbuj podzielić się ze światem ciemną stroną. Możesz zarobić na lexusa.

OTWÓRZ SERCE, KUP DOM

„Jest różnica między złamaniem serca a jego otwarciem. Kiedy otwierasz serce, docierasz do sedna. Możesz tworzyć świetne postacie. Stajesz się wrażliwy, a to ważne. My, komicy, szczycimy się tym, jacy jesteśmy twardzi, ale tak naprawdę jesteśmy jeżozwierzami. Nic tylko galaretka pod osłoną kolców. [Tam] kryje się złoto. […]

Pamiętam, jak na spotkaniu anonimowych alkoholików opowiedziałam o czymś, co naprawdę zraniło moje uczucia. »On zrobił to, a potem tamto…« i wszyscy zaczęli się śmiać. Pomyślałam: »O mój Boże, to jest śmieszne, ponieważ przydarzyło się komuś innemu, a ludzie odnoszą tę sytuację do siebie i to wywołuje oddźwięk«. Kiedy mówimy prawdę o najbardziej kłopotliwych sytuacjach i pokazujemy swój cień, następuje oczyszczenie, bo tym właśnie jest śmiech.

Przysięgam, że jeśli będąc satyrykiem odważysz się mówić prawdę i otwierać serce przed ludźmi, zarobisz na dom”.

MATERIAŁ TO TYLKO 10%

TIM: „Gdybyś miała 8 tygodni na przygotowanie kogoś do 5-minutowego występu na scenie podczas wieczoru otwartego mikrofonu, co byś zrobiła?”

WHITNEY: „Kazałabym mu występować na scenie od pierwszego dnia przez całe 8 tygodni, bez względu na to, czy miałby jakiś materiał, czy nie. […] Materiał to tylko 10%. Ważne jest, aby czuć się komfortowo na scenie. Zatem powiedziałabym tej osobie, żeby jak najszybciej się na niej znalazła. Pierwsze półtora roku, może dwa lata występów komika to tylko oswajanie się ze sceną. Materiał nie ma znaczenia. […]

Potrzebowałam długiego czasu, żeby zrozumieć, że kiedy tylko znajdę się na scenie, muszę natychmiast odwołać się do tego, co myśli widownia. […] Nie wiem, kto to powiedział, ale »Człowiek zostaje komikiem, żeby decydować o tym, dlaczego ludzie się z niego śmieją«.

Przez pierwsze dwa lata musiałam przede wszystkim rozprawiać się z własnym nazwiskiem, żeby ludzie nie musieli zbyt długo o nim myśleć[4]. Kiedy za długo się nad nim zastanawiali, nie mogli się skupić na moim programie. Trzeba było zdjąć im z głowy ten ciężar. »Możemy iść dalej? Świetnie, nazywam się Cummings, a teraz zajmijmy się czymś innym«”.

TF: Podobną strategię radzenia sobie z nienawistnikami stosuje Neil Strauss, strona 413.

CO CIĘ WKURZA?

O przygotowywaniu nowego materiału:

„Najpierw musisz się zastanowić, co cię wkurza. To, jacy ludzie są ograniczeni? Toalety na lotnisku? Co cię denerwuje? Satyra wynika w dużej mierze z niezgody na niesprawiedliwość. [...] Zatem co cię wkurza? Louis C.K. mówi: »Jeżeli myślisz o czymś więcej niż trzy razy w tygodniu, powinieneś o tym napisać«".

DEFINICJA MIŁOŚCI

„Definiuję miłość jako gotowość do oddania życia za kogoś, kogo sama chciałabym zabić. Z mojego doświadczenia wynika, że to jest tego typu układ".

HIPOTERAPIA

Jedną z najbardziej fascynujących rzeczy, o jakich dowiedziałem się od Whitney, jest hipoterapia, która polega na oprowadzaniu konia po wybiegu bez wodzy, z użyciem wyłącznie mowy ciała i intencji. Przeszła ją w ośrodku The Reflective Horse w górach Santa Monica na południu Kalifornii.

„Najpierw musisz wybrać konia. Są cztery, każdy po innych przejściach. Właścicielka opowiada o nich, a ty wybierasz, którego chcesz. Ona potrafi z tego wywnioskować wszystko na twój temat. To jak test Rorschacha. Pierwszym celem jest przeprowadzenie konia z jednego końca zagrody na drugi. Odległość odpowiada połowie długości boiska do futbolu.

Myślałam, jak przeprowadzić konia bez uzdy z jednego końca na drugi bez kontrolowania go. Nie możesz używać smakołyków. Nie możesz posłużyć się własnym urokiem ani poczuciem humoru czy inteligencją. Nie możesz wykorzystać żadnego z narzędzi, za pomocą których codziennie

manipulujesz ludźmi i mamisz ich. Musisz wyrazić swoją intencję.

Musisz dać koniowi do zrozumienia, że ma przejść na drugą stronę. Możesz mu to powiedzieć, jeśli chcesz. Jeżeli będziesz szczery, posłucha.

Jest to pewien sposób ćwiczenia uważnej obecności i spójności intencji z udziałem zwierzęcia, które odzwierciedla twoją psychikę. […] Nauczyłam się chyba [więcej] niż z jakiejkolwiek książki czy na jakiejkolwiek innej terapii. […] Hipoterapia jest fascynująca ze względu na to, czego się dowiadujemy o sobie – o tym, jak próbujemy prowadzić interesy, układać sobie pożycie małżeńskie, budować relacje. To uniwersalna metafora, ponieważ sposób, w jaki coś robisz, określa sposób, w jaki robisz wszystko".

PARZENIE KAWY NA WZÓR NIEWOLNIKÓW

„Przyrządzam ją z mlekiem migdałowym i ekologicznym cukrem. Zaprosiłam do mojego domu pewną specjalistkę, która usunęła z niego wszystkie substancje rakotwórcze. Dlatego teraz sama przygotowuję mleko migdałowe, jakbym należała do amiszów".

DO LICHA, TEN NEIL GAIMAN JEST NAPRAWDĘ DOBRY

Oboje z Whitney uwielbiamy przemówienie Neila Gaimana zatytułowane „Make Good Art", które wygłosił na uroczystości rozdania dyplomów na University of Arts w Filadelfii. Oglądałem nagranie na YouTubie dziesiątki razy w trudnych chwilach. Oboje najbardziej lubimy fragment, w którym Gaiman mówi: „Moment, w którym czujesz się tak, jakbyś szedł nagi ulicą i pokazywał światu swoje serce, swój umysł, to, co

masz w środku; pokazywał za dużo siebie. To właśnie jest chwila, w której być może zaczynasz rozumieć, o co chodzi w pracy twórczej". Wiem, że wspominałem już o tym. Po prostu uważam, że warto to powtarzać jak najczęściej.

* KOGO WHITNEY UWAŻA ZA PRAWDZIWEGO MISTRZA SATYRY?

Billa Burra.

* Niedoceniani satyrycy, na których warto zwrócić uwagę

Sebastian Maniscalco (absolutnie czysty, nie przeklina, stawia na performance);
Jerrod Carmichael;
Natasha Leggero;
Tig Notaro;
Chris D'Elia;
Neil Brennan (współtwórca *Chappelle's Show* z Dave'em Chappelle).

Szczęście polega na pragnieniu tego, co się ma.
Pingwiny to w zasadzie opierzone kiełbaski dla niedźwiedzi polarnych.

BRYAN CALLEN

Bryan Callen (TW: @bryancallen, bryancallen.com) jest wybitnym komikiem i płodnym aktorem. Podróżuje po całym świecie, dając występy przed pełną widownią, a także regularnie pojawia się w serialach *Kingdom* i *Goldbergowie* oraz w filmach takich, jak *Wojownik*, *Kac Vegas* i *Kac Vegas 2*. Jest gospodarzem jednego z najpopularniejszych podcastów w sklepie iTunes, zatytułowanego *The Fighter and the Kid*, w którym bierze udział także były zawodnik MMA Brendan Schaub (TW: @brendanschaub).

Duchowe zwierzę: jarząbek

TRZY RZECZY, KTÓRYCH NIE DA SIĘ PODROBIĆ

„Są trzy rzeczy, których tak naprawdę nie da się podrobić: pierwszą jest walka, drugą seks, a trzecią satyra. Nie ma znaczenia, kim jest twój wydawca ani jak sławny jesteś – jeżeli nie dasz ludziom czegoś autentycznego, sala szybko ucichnie”.

ZADAWANIE OSOBISTYCH PYTAŃ JAKO RECEPTA NA DŁUGĄ KARIERĘ KOMIKA

„Myślę, że jeśli ktoś chce się długo utrzymać w branży satyrycznej, powinien sobie zadawać osobiste pytania. Przynajmniej ja od tego wychodzę. Pytam siebie, czego się boję, czego się wstydzę, kogo próbuję udawać, kim naprawdę jestem, gdzie jestem, a gdzie chciałem się znaleźć. […] Co byś sobie powiedział, gdybyś spojrzał na siebie z oddali?”

WAŻNE KSIĄŻKI

Bryan należy do najbardziej oczytanych ludzi, jakich znam. Dosłownie pożera książki, a ja często proszę go o rekomendacje. Iluzjonista David Blaine mówi, że to Bryan skłonił go do poważnego czytania. Spotkali się, kiedy Blaine studiował w szkole teatralnej. Bryan powiedział mu: »Różnica pomiędzy ludźmi, których podziwiasz, a całą resztą jest taka, że ci pierwsi czytają”. Oto kilka ulubionych książek Bryana:

„Pamiętam, jak pierwszy raz przeczytałem *Atlasa zbuntowanego* i *Źródło* Ayn Rand. To dobra lektura dla młodego człowieka, z wyrazistymi, odważnymi postaciami. Można je nawet nazwać postaciami chrystusowymi. Pomyślałem wtedy,

że chcę taki być. Oczywiście czytałem Nietzschego. *Z genealogii moralności* itd. – dzieła zawierające wiele ustalonych już prawd i truizmów. To intelektualny odpowiednik czerwonego mięsa. Potem jednak trafiłem na *Potęgę mitu* i *Bohatera o tysiącu twarzy* Josepha Campbella. Ten autor jako pierwszy ukazał mi życiowe znaczenie współczucia i myślenia. [...] Campbell poskładał wiele rzeczy do kupy tak, jak ja nigdy bym nie potrafił. [...] Dzięki niemu można poczuć, jak dobrze jest żyć [ze świadomością], że świat jest bardzo rozległy, a ludzie są do siebie bardzo podobni, a zarazem bardzo się od siebie różnią".

* Najczęściej darowane lub polecane książki

„Pomyślisz, że ci się podlizuję, ale prawdopodobnie poleciłbym *Sztukę uczenia się* [Josha Waitzkina, strona 665] oraz *4-godzinne ciało* – nie żartuję".

CO BYŚ POWIEDZIAŁ NA CEREMONII ROZDANIA DYPLOMÓW W COLLEGE'U?

„Powiedziałbym, że jeśli ktoś zabiega o pozycję i robi różne rzeczy tylko dlatego, że jest na nie popyt, to prawdopodobnie jest na złej drodze.

Doradziłbym młodym ludziom, żeby słuchali siebie. Żeby robili to, co ich uszczęśliwia. Wracając do Josepha Campbella, powiedział on kiedyś, że w niepewności kryje się wielka pewność. Jesteśmy zaprogramowani do robienia tego, co pewne i rozsądne. Nie wydaje mi się jednak, żeby to była dobra droga. Myślę, że powinniśmy robić różne rzeczy dlatego, że odczuwamy taką potrzebę, że to jest nasze powołanie albo dlatego, że jesteśmy na tyle idealistyczni, by myśleć, że możemy zmienić świat.

Sądzę, że powinniśmy walczyć ze smokami. Nieważne, jak potężny jest przeciwnik. Czytamy o ludziach, którzy robili rzeczy uważane za niemożliwe, i podziwiamy ich. Tacy ludzie sprawiają, że świat staje się lepszym miejscem do życia”.

Kiedy ludzie wydają się podli, prawie nigdy tacy nie są. Zwykle po prostu działają pod wpływem lęku.

ALAIN DE BOTTON

Alain de Botton (TW: @alaindebotton, alaindebotton.com) zajmuje się wieloma rzeczami, ale ja traktuję go jak rzadki przypadek praktycznego filozofa. W 1997 roku zarzucił pisanie powieści i napisał obszerny esej zatytułowany *Jak Proust może zmienić twoje życie*, który stał się nieprawdopodobnym hitem. Jego kolejne książki, klasyfikowane jako „filozofia codziennego życia", to *Podchody miłosne*, *Lęk o status*, *Architektura szczęścia*, *The News: A User's Manual* oraz *Art as Therapy*. W 2008 roku Alain pomagał w zakładaniu The School of Life w Londynie: przedsiębiorstwa społecznego, którego misją jest nadanie uczeniu się i terapii odpowiedniej roli we współczesnej kulturze.

NIE TŁUMACZ ZŁYMI INTENCJAMI TEGO, CO MOŻNA WYTŁUMACZYĆ W INNY SPOSÓB

„Czy to nie Bill Clinton mówił, że kiedy ma do czynienia z kimś zdenerwowanym, przede wszystkim zastanawia się, czy ta osoba jest wyspana, czy jest najedzona, czy ktoś inny jej nie wkurza? Szuka prostych wyjaśnień. [...] Kiedy zajmujemy się niemowlęciem i ono płacze i kopie, nigdy nie zakładamy, że chce nam dokuczyć albo że ma złe intencje".

„SUKCES" MUSI OZNACZAĆ SPOKÓJ

„Słowo »sukces« jest skażone naszymi wyobrażeniami o kimś zupełnie wyjątkowym, niezmiernie bogatym itd., a to mało przydatne. [...] W ostatecznym rozrachunku aby móc się uważać za człowieka sukcesu trzeba też odczuwać wewnętrzny spokój".

ATAK A OBRONA

„Im lepiej wiesz, czego naprawdę pragniesz i dokąd tak naprawdę zmierzasz, tym mniejsze znaczenie ma dla ciebie to, czym zajmują się inni. W chwilach, w których twoja ścieżka jest niejednoznaczna, głosy innych, rozpraszający chaos w naszym otoczeniu oraz szum panujący w mediach społecznościowych zaczynają stanowić nieprzyjemną perspektywę i stają się bardzo złowrogie".

NIE OCZEKUJ, ŻE INNI CIĘ ZROZUMIEJĄ

„Obwinianie innych za to, że nas w pełni nie rozumieją, jest głęboko niesprawiedliwe, ponieważ przede wszystkim nie rozumiemy sami siebie, a nawet kiedy rozumiemy, mamy trudności z mówieniem o sobie innym ludziom. Dlatego wściekanie się, złoszczenie i popadanie w rozgoryczenie z powodu tego, że ludzie nie do końca wiedzą, kim naprawdę jesteśmy, jest okrutne i niedojrzałe”.

PROBLEM Z WIĘKSZOŚCIĄ WSPÓŁCZESNYCH FILOZOFÓW

„Dzisiejsi filozofowie są zatrudniani głównie na uniwersytetach. [...] Kiedy nikt nie chce zapłacić bezpośrednio za to, czym się zajmujesz, często jest to sygnał, że coś poszło nie tak. [...] Filozofowie [na ogół] nie mówią nam już, jak żyć i umierać. Zostało tylko kilku takich, którzy się tym zajmują”.

* Których filozofów Alain poleciłby w życiowych sprawach?

Lista Alaina niemal całkowicie pokrywa się z moją. Są na niej: Epikur, Seneka, Marek Aureliusz, Platon, Michel de Montaigne, Arthur Schopenhauer, Fryderyk Nietzsche i Bertrand Russell.

* Najczęściej darowane lub polecane książki

Nieznośna lekkość bytu Milana Kundery;
Próby Michela de Montaigne.

* Ulubiony film dokumentalny

Seria *Up*: Cała seria jest filmowana w Wielkiej Brytanii i przedstawia losy tej samej grupy ludzi w siedmioletnich odstępach czasu. Realizacja przedsięwzięcia zaczęła się, gdy bohaterowie mieli po 7 lat (*Seven Up!*) i trwa do dzisiaj, kiedy wszyscy są już po pięćdziesiątce. Wybrano ich z różnych grup społecznych. Według Alaina filmy te są mało dramatyczne, ale silnie oddziałują na widza. Nazywa je „prawdopodobnie najlepszymi dokumentami wszech czasów".

TF: To także ulubione filmy dokumentalne Stephena Dubnera, strona 662. Stephen mówi: „Jeżeli jesteś zainteresowany nauką, socjologią, zagadnieniem podejmowania decyzji przez człowieka albo dylematem, czy ważniejsze są cechy wrodzone, czy wychowanie, to najlepsze filmy, na jakie możesz trafić".

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 30-latkowi?

„Powiedziałbym: »Doceniaj to, co dobre w każdej chwili. Nie myśl ciągle o tym, że jesteś w nieustającej podróży. Zatrzymaj się i ciesz się widokami«. […] Zawsze zakładałem, że kiedy cieszymy się chwilą, osłabiamy w sobie determinację do poprawiania okoliczności, w których żyjemy. To nieprawda, ale myślę, że kiedy człowiek jest młody, ma takie skojarzenia. […] W moim otoczeniu byli ludzie, którzy potrafili na przykład zachwycić się kwiatem. Jakaś część mnie myślała: »Ty skończony nieudaczniku. Tracisz czas na zachwycanie się kwiatem? Nie masz nic ważniejszego do zrobienia? To jest granica twoich ambicji?«. Kiedy jednak życie trochę cię poprzestawia z kąta w kąt, napatrzysz się na różne rzeczy, upłynie sporo czasu i zgromadzisz jakieś doświadczenia, zaczynasz myśleć z większym szacunkiem o skromnych

rzeczach, takich jak kwiaty i ładne niebo albo poranek, w który wszyscy byli dla siebie mili. [...] Los może z nami zrobić wszystko. Jesteśmy bardzo kruchymi istotami. Wystarczy nas lekko klepnąć albo uderzyć w niewłaściwym miejscu. [...] Wystarczy nas lekko popchnąć, a bardzo łatwo się rozpadamy, bez względu na to, czy doznamy hańby, zachorujemy, popadniemy w kłopoty finansowe itd. Nie trzeba zbyt wiele. Musimy więc doceniać każdy dzień, który upłynie bez większej katastrofy".

MANIFEST LENISTWA

Tim Kreider (timkreider.com) jest eseistą i rysownikiem. Jego ostatnia książka nosi tytuł *We Learn Nothing* i podobała mi się tak bardzo, że nawiązałem kontakt z Timem i razem wyprodukowaliśmy audiobooka. Poniższy esej pochodzi właśnie z tego tomu. Tim pisywał do dziennika „New York Times" oraz takich czasopism, jak „New Yorker", „Men's Journal", „Comics Journal", „Film Quarterly" i innych. Jego rysunki zostały zebrane w trzech tomach przez wydawnictwo Fantagraphics. Mieszka w Nowym Jorku, pod nieznanym nikomu adresem nad Zatoką Chesapeake. Od 19 lat ma tego samego kota.

Oddaję głos Timowi Kreiderowi

Jeżeli mieszkasz w Ameryce w XXI wieku, prawdopodobnie wiele razy słyszałeś ludzi narzekających, jak wiele rzeczy mają do zrobienia. W gruncie rzeczy gdy pytasz kogoś, co u niego słychać, zwykle pada taka sama odpowiedź: „Jestem zajęty!" albo „Jestem bardzo zajęty", albo „Jestem szalenie zajęty". Całkiem oczywiste jest, że za tą pozorną skargą kryje się przechwałka. Zwyczajowa odpowiedź zawiera w sobie coś w rodzaju gratulacji: „Dobrze mieć takie problemy" albo „Lepiej, że nie odwrotnie".

Ta szaleńcza, zasługująca rzekomo na pochwałę krzątanina jest najwyraźniej przypadłością osób zamożnych. Zauważmy, że to nie ludzie dyżurujący po nocach na oddziale intensywnej terapii, pielęgnujący swoich starych rodziców albo zatrudnieni jednocześnie na

trzech słabo płatnych etatach, a do tego jeszcze dojeżdżający do pracy autobusem, skarżą się na nadmiar zajęć. Oni nie są *zajęci*, lecz *zmęczeni*. *Zmordowani*. *Śmiertelnie wyczerpani*. Wspomniane skargi dochodzą od osób, które same sobie organizują tę krzątaninę, składającą się z pracy zawodowej oraz zobowiązań wziętych na siebie dobrowolnie, a także z dodatkowych zajęć „wybranych" przez ich dzieci za „namową" rodziców. Ci ludzie są zajęci z powodu własnej ambicji, determinacji albo lęku, ponieważ są uzależnieni od krzątaniny i przeraża ich to, czemu musieliby stawić czoło w razie jej braku.

Niemal wszyscy ludzie, których znam, są zajęci. Odczuwają lęk i winę, kiedy nie pracują albo nie robią czegoś, by wypromować własną pracę. Czas dla przyjaciół wpisują do kalendarza tak, jak czwórkowi uczniowie wpisują do swojego planu dodatkowe zajęcia, żeby dobrze wyglądały w podaniu o przyjęcie na studia. Ostatnio wysłałem do znajomego wiadomość z pytaniem, czy nie chciałby czegoś ze mną zrobić w tym tygodniu, a on opisał, że nie ma zbyt wiele czasu, ale jeśli coś ciekawego będzie się działo, to mam go zawiadomić, a wtedy może urwie się z pracy na kilka godzin. Moje pytanie nie miało jednak wysondować możliwości wystosowania jakiegoś zaproszenia w późniejszym terminie. To było zaproszenie. Prosiłem znajomego, żeby coś ze mną zrobił. Jego krzątanina generowała jednak potężny szum, zza którego zasłony krzyczał coś do mnie, a ja zrezygnowałem z próby odkrzyknięcia.

Poznałem ostatnio neologizm, który od razu uznałem – podobnie jak wcześniejsze wyrażenia *poprawność polityczna*, *męska jaskinia* i *dostawca treści* – za zapowiedź kolejnego niełądnego zwrotu we współczesnej kulturze. Ten wyraz to *planshopping*, czyli *kupowanie planów*. Oznacza odraczanie zaakceptowania jakiegokolwiek planu na wieczór do momentu poznania wszystkich opcji i wybrania tej, która zagwarantuje najlepszą zabawę,

największy skok w karierze, towarzystwo największej liczby kobiet – inaczej mówiąc, oznacza traktowanie ludzi jak pozycji w menu albo produktów w katalogu.

Nawet dzieci są dzisiaj zajęte, a ich czas jest rozdysponowany z dokładnością do pół godziny między lekcje i ćwiczenia dodatkowe oraz wszelkiej maści zajęcia wzbogacające. Wieczorem wracają do domu równie zmęczone jak dorośli, co wydaje się nie tylko smutne, ale wręcz okropne. Sam należałem do pokolenia dzieci z kluczem na szyi i co popołudnie miałem dla siebie trzy godziny zupełnie nieuporządkowanego czasu bez nadzoru dorosłych, który wykorzystywałem na najróżniejsze zabawy, zaczynając od wertowania encyklopedii, przez robienie filmów animowanych, kończąc na uganianiu się z kolegami po lesie i sypania sobie piachem w oczy. Wszystko to było dla mnie źródłem wiedzy, umiejętności i spostrzeżeń, które pozostają wartościowe do dnia dzisiejszego.

Bycie zajętym nie jest ani potrzebnym, ani nieuchronnym elementem życia; to coś, co sami wybieramy, choćby tylko przez ciche przyzwolenie. Niedawno rozmawiałem przez Skype'a z koleżanką, którą wysokie czynsze wygnały z Nowego Jorku, więc urządziła sobie artystyczną rezydencję w małym miasteczku na południu Francji. Powiedziała, że pierwszy raz od lat jest szczęśliwa i zrelaksowana. Nadal wykonuje swoją pracę, ale teraz już nie pochłania jej ona całego dnia i całego umysłu. Czuje się jak w college'u – ma grono przyjaciół, z którymi chadza do kawiarni i ogląda co wieczór telewizję. Znowu się z kimś związała. (Kiedyś tak oto podsumowała zjawisko randkowania w Nowym Jorku: „Wszyscy są zbyt zajęci i myślą, że stać ich na lepszą partię"). To, co wcześniej uważała za cechy swojej osobowości – chorobliwa ambicja, drażliwość, lękliwość i smutek – okazało się wynikiem destrukcyjnego wpływu otoczenia, miażdżącej presji ambicji i dyktatu konkurencyjności. Nikt z nas nie chce tak

żyć, tak jak nikt nie chce tkwić w korku ulicznym, zostać stratowanym przez tłum na stadionie ani doświadczać upokorzeń w szkole; to coś, do czego kolektywnie zmuszamy siebie nawzajem. Być może nie jest to problem, który da się rozwiązać za pomocą reformy społecznej albo reżimu samopomocy; może życie po prostu takie jest. Zoolog Konrad Lorenz nazywa „pośpieszną egzystencję, w którą wpędził się człowiek epoki industrializacji i komercjalizacji" oraz związane z nią schorzenia (takie jak wrzody żołądka, nadciśnienie, nerwice itd.) za „niepożądany kierunek rozwoju", czyli ewolucyjne nieprzystosowanie wynikające z naszej zajadłej rywalizacji wewnątrzgatunkowej. Porównuje nas do ptaków, których kuszące długie pióra uczyniły je nielotami, a zatem łatwym łupem dla drapieżników.

Nie mogę nie zastanawiać się nad tym, czy całe to melodramatyczne wyczerpanie nie ma tylko zamaskować faktu, że większość tego, co robimy, nie ma tak naprawdę większego znaczenia. Spotykałem się kiedyś z kobietą, która odbywała staż w redakcji czasopisma. Nie pozwalano jej wychodzić z biura na lunch, tłumacząc, że w każdej chwili może być pilnie potrzebna. Był to magazyn prezentujący program telewizyjny, a tego typu publikacje straciły rację bytu, gdy na pilotach od telewizorów pojawił się przycisk „Menu", trudno więc uważać tę pozorną niezbędność za coś więcej niż formę instytucjonalnego samooszukiwania się. Biorąc pod uwagę ilość napływającej do mojej skrzynki poczty elektronicznej oraz podsuwanych mi codziennie internetowych głupstw, podejrzewam, że większość ludzi zatrudnionych w biurach robi równie mało co ja. Coraz mniej ludzi w tym kraju zajmuje się robieniem lub wytwarzaniem czegoś konkretnego; jeżeli twojego zawodu nie wykonywał kot, boa dusiciel ani robak w tyrolskim kapelusiku z książek Richarda Scary'ego, nie jestem przekonany, że jest on naprawdę potrzebny. Tak, wiem, jesteśmy bardzo zajęci, ale co tak naprawdę robimy?

Czy ci wszyscy spóźnieni ludzie biegnący na spotkania i krzyczący coś do telefonu zapobiegają rozprzestrzenianiu się malarii, szukają sensownej alternatywy dla paliw kopalnych albo robią coś pięknego?

Ta cała krzątanina służy jako rodzaj egzystencjalnego zabezpieczenia przed pustką: przecież nasze życie nie może być niepoważne, trywialne ani pozbawione znaczenia, skoro jesteśmy tak bardzo zajęci, zabukowani na amen, potrzebni w każdej godzinie dnia. Cały ten szum, pośpiech i stres wydają się zaaranżowane po to, żeby utopić albo zamaskować strach panoszący się w samym centrum naszego życia. Wiem, że kiedy kładę się do łóżka po całym dniu spędzonym na pracy, załatwianiu spraw, odpisywaniu na e-maile albo oglądaniu filmów, co utrzymywało mój mózg w stanie aktywności i rozproszenia, wszystkie dręczące codzienne zmartwienia i ważne pytania, które z powodzeniem trzymałem w zamknięciu, zaczynają się roić w mojej głowie jak potwory wysypujące się z szafy po zgaszeniu światła. Kiedy próbuję medytować, mózg natychmiast podsuwa mi tysiąc pilnych spraw, które powinienem przemyśleć, zamiast siedzieć bezczynnie. Jeden z moich korespondentów sugeruje, że tym, czego się tak bardzo boimy, jest zostanie sam na sam ze sobą.

Powiem to: nie jestem zajęty. Jestem najbardziej leniwym człowiekiem ze wszystkich ambitnych ludzi, jakich znam. Podobnie jak większość pisarzy w dniu, w którym nie piszę, czuję się niegodnym życia potępieńcem, ale jednocześnie uważam, że 4–5 godzin pracy dziennie zupełnie mi wystarcza, aby zasłużyć sobie na przeżycie kolejnego dnia na naszej planecie. W zupełnie zwyczajny dzień piszę do południa, po południu wybieram się na długą przejażdżkę rowerową i załatwiam bieżące sprawy, a wieczorem spotykam się ze znajomymi, czytam albo oglądam filmy. Najlepsze dni mojego życia to te, w które mogę się rozkoszować nieprzerwaną zabawą, ale są one rzadkie i coraz trudniej je zaaranżować. Wydaje mi się, że to jest

właśnie zdrowe i przyjemne tempo życia. A jeżeli ktoś do mnie zadzwoni i zapyta, czy nie chciałbym przerwać pracy i zobaczyć nowej wystawy w amerykańskim skrzydle Metropolitan Museum, pooglądać dziewczyny w Central Parku albo po prostu sączyć przez cały dzień chłodny, różowy koktajl miętowy, zapytam tylko: „O której?”.

Niedawno jednak ze względu na zobowiązania zawodowe sam niepostrzeżenie wpadłem w wir krzątaniny. Pierwszy raz w życiu mogłem z całą powagą mówić ludziom, że jestem „zbyt zajęty”, żeby zrobić to, o co mnie prosili. Mogłem się przekonać na własnej skórze, dlaczego ta rzekoma skarga daje tyle zadowolenia: sprawia bowiem, że czujemy się ważni, rozchwytywani i potrzebni. Stanowi także niepodważalną wymówkę pozwalającą bezkarnie odrzucać nieciekawe zaproszenia, uchylać się od realizowania niechcianych przedsięwzięć i unikać interakcji z ludźmi. Sęk w tym, że bycie zajętym było dla mnie udręką. Moja skrzynka odbiorcza co rano pękała w szwach od e-maili z prośbą o zrobienie czegoś, czego wcale nie chciałem robić, albo z opisem problemów, które musiałem rozwiązać. To stawało się coraz trudniejsze do zniesienia, aż w końcu musiałem uciec z miasta i ukryć się w tajemniczym miejscu, w którym właśnie piszę te słowa.

Tutaj większość zobowiązań mnie nie dosięga. Nie ma telewizora. Żeby sprawdzić pocztę elektroniczną, muszę pojechać do biblioteki. Zdarza mi się przez cały tydzień nie spotkać ani jednego znajomego. Przypomniałem sobie, jak wyglądają jaskry, pluskwy i gwiazdy. Dużo czytam. I wreszcie po raz pierwszy od wielu miesięcy znowu zacząłem pisać. Trudno powiedzieć cokolwiek sensownego o życiu, nie zanurzając się w nim najpierw, ale też prawie niemożliwe jest wymyślenie i wyartykułowanie tego, co się chce powiedzieć, bez uprzedniego usunięcia się w cień. Wiem, że nie każdy może sobie pozwolić na chatę na odludziu, do której mógłby uciec. Niemniej nieposiadanie telewizji kablowej i internetu jest tańsze niż ich

utrzymywanie. Kontakt z naturą jest zaś nadal bezpłatny, nawet jeżeli ludzie starają się uczynić dostęp do niej drogim. Czas i cisza nie powinny być dobrami luksusowymi.

Bezczynność nie jest wypoczynkiem, ekstrawagancją ani występkiem. Jest tak samo potrzebna mózgowi jak witamina D ciału, a kiedy nam jej brakuje, zapadamy na choroby psychiczne, które zniekształcają nas jak krzywica. Czas i cisza wynikające z bezczynności są warunkiem koniecznym spojrzenia na życie z dystansu i zobaczenia go w całości, dokonywania nieoczekiwanych skojarzeń oraz oczekiwania na błyskawicę inspiracji. Paradoksalnie, bezczynność jest niezbędna do wykonania jakiejkolwiek pracy. „Bezczynne marzenie często jest istotą tego, co robimy", napisał Thomas Pynchon w eseju o lenistwie. Olśnienie Archimedesa w kąpieli, jabłko Newtona, Jekyll i Hyde, pierścień benzenowy – historia zna wiele przypadków inspiracji przychodzącej w chwili bezczynności poświęconej na myślenie o niebieskich migdałach. Można się nawet zastanawiać, czy obiboki, leserzy i nicponie nie są autorami większej liczby wybitnych idei, wynalazków i arcydzieł niż ciężko pracujący ludzie.

„Celem na przyszłość jest pełne bezrobocie, dzięki któremu będziemy mogli się tylko bawić. Dlatego musimy zniszczyć obecny system polityczno-gospodarczy". To brzmi jak manifest upalonego marihuaną anarchisty, ale tak naprawdę autorem przytoczonych słów jest Arthur C. Clarke, który pomiędzy nurkowaniem a graniem na flipperach znalazł czas na napisanie *Końca dzieciństwa* i wymyślenie satelitów telekomunikacyjnych. Ted Rall napisał niedawno felieton zawierający propozycję oddzielenia pieniędzy od pracy i przyznanie każdemu obywatelowi dochodu gwarantowanego, co brzmi dzisiaj jak rojenia szaleńca, ale za sto lat może się okazać podstawowym prawem człowieka, tak jak to było

w przypadku abolicji, prawa wyborczego kobiet i 8-godzinnego dnia pracy. Wiem, że w Ameryce koncepcja dochodu gwarantowanego jest herezją, ale naprawdę nie ma żadnego powodu, dla którego nie powinniśmy uważać harówki za zło, od którego należy uwolnić świat jak najszybciej – jak od polio. To purytanie dopuścili się perwersji uznania pracy za cnotę, najwyraźniej zapominając, że w zamyśle Boga miała ona być karą. Skoro jednak stary tyran nie patrzy, może zrobilibyśmy sobie długą przerwę na papierosa?

Podejrzewam, że świat szybko popadłby w ruinę, gdyby wszyscy postępowali tak jak ja. Sugeruję jednak, że ideał życia ludzkiego mieści się gdzieś pomiędzy moją przekorną biernością a kultywowaną przez resztę świata nerwową krzątaniną. Muszę przyznać, że moje życie było dotąd absurdalnie komfortowe. Uprzywilejowana pozycja poza ulem dała mi jednak możliwość spojrzenia na niego z niecodziennej perspektywy. To trochę tak, jakbym był jedynym kierowcą w barze: kiedy ktoś nie pije, wyraźniej widzi objawy upojenia u innych. Niestety jedyna rada, jakiej mogę udzielić Pracusiowi, jest równie niewygodna jak ta, której udzieliłbym Pijakowi. Nie twierdzę, że wszyscy powinniśmy rzucić pracę – ale może po prostu ni stąd, ni zowąd zróbmy sobie teraz pół dnia wolnego. Idź pograć w piłkę. Pokochaj się z kimś w środku dnia. Weź córkę na popołudniowy seans do kina. Moją życiową misją jest wywieranie na ludzi złego wpływu. Jestem jak łobuz stojący za oknem klasy i robiący głupie miny do porządnych uczniów siedzących w ławkach, po to, by też coś przeskrobali, zostali stamtąd wyproszeni i wreszcie przyszli się pobawić.

Nawet jeśli moja bezczynność jest bardziej luksusem niż cnotą, dawno temu podjąłem świadomą decyzję, by przedkładać czas nad pieniądze, ponieważ pieniądze można pomnożyć w razie potrzeby. Zawsze też wiedziałem, że najlepszym sposobem wykorzystania tego krótkiego

> czasu, który mam na tym świecie, jest spędzanie go z bliskimi ludźmi. Być może na łożu śmierci będę żałował, że nie pracowałem ciężej, nie pisałem więcej i nie powiedziałem wszystkiego, co chciałem powiedzieć, ale myślę, że bardziej będzie mi żal tego, że nie wypiłem jeszcze jednej kolejki z Nickiem, nie odbyłem jeszcze jednej nocnej rozmowy z Lauren i nie pośmiałem się jeszcze trochę z Haroldem. Życie jest zbyt krótkie, żeby marnować je na bycie zajętym.

CAL FUSSMAN

Cal Fussman (TW: @calfussman, calfussman.com) jest autorem bestsellerów z listy dziennika „New York Times” oraz autorem tekstów publikowanych przez magazyn „Esquire”, w którym współtworzy stałą rubrykę *What I’ve Learned*. „Austin Chronicle” uznała jego umiejętność przeprowadzania wywiadów za niedoścignioną. Zmienił opowiadanie o historii w formę sztuki, przeprowadzając dociekliwe wywiady z ludźmi, którzy kształtowali dzieje świata w ciągu ostatniego półwiecza: Michaiłem Gorbaczowem, Jimmym Carterem, Tedem Kennedym, Jeffem Bezosem, Richardem Bransonem, Jackiem Welchem, Robertem De Niro, Clintem Eastwoodem, Alem Pacino, George’em Clooneyem, Leonardem DiCaprio, Tomem Hanksem, Bruce’em Springsteenem, Dr. Dre, Quincy Jonesem, Woody Allenem, Barbarą Walters, Pelé, Yao Mingiem, Sereną Williams, Johnem Woodenem, Muhammadem Ali i wieloma innymi ikonami.

Cal urodził się w Brooklynie i spędził 10 lat podróżując po świecie, pływając z pięciometrowymi rekinami tygrysimi, tarzając się w trawie z gorylami górskimi w Rwandzie i poszukując złota w puszczy amazońskiej. Poddawał się także różnym eksperymentom: stoczył walkę bokserską z mistrzem świata Julio Césarem Chávezem i degustował wina na dachu World Trade Center. Mieszka z żoną (którą poznał podczas wyprawy mającej na celu odnalezienie najpiękniejszej plaży na świecie) i trojgiem dzieci w Los Angeles i co rano je śniadanie z Larrym Kingiem.

Duchowe zwierzę: gąbka

WSTĘP

Napisanie tego krótkiego profilu było prawdziwym wyzwaniem. Cal specjalizuje się w długich opowieściach trwających po 10–15 minut i w ostatnich chwilach uderzających emocjami jak młotem. Jest w tym prawdziwym mistrzem. Kiedy poinformowałem słuchaczy mojego podcastu, że zamierzam przeprowadzić z nim drugi wywiad, wielu zareagowało różnymi wariacjami na temat zdania: „Proszę, pozwól Calowi mówić przez 3 godziny. Mógłbym słuchać jego historii w nieskończoność". Bardzo polecam wysłuchanie obu odcinków z udziałem Cala. Poczujesz ciarki na plecach.

OBIAD W BARZE, BILET NA DRUGI KONIEC ŚWIATA

Cal po raz pierwszy poczuł, że trafiła mu się wielka okazja, gdy dostał pracę w redakcji czasopisma „Inside Sports" w Nowym Jorku. Pijał tam wódkę z Hunterem S. Thompsonem i wymieniał się historiami z dziennikarzami uhonorowanymi Nagrodą Pulitzera:

„Byłem dzieciakiem. Miałem 22 lata. Co wieczór wszyscy szliśmy do znajdującego się naprzeciwko baru The Cowboy. Nie miałem wtedy grosza przy duszy. Barman stawiał na kontuarze zakąski i jeśli redaktorzy dysponujący budżetem służbowym nie fundowali później wszystkim obiadu, stanowiły one mój cały wieczorny posiłek. […] W »Inside Sports« tak naprawdę nie wykonywałem pracy zarobkowej, tylko zbierałem doświadczenia. Co wieczór była impreza. Kto przyjdzie dzisiaj?"

Pismo „Inside Sports" odniosło sukces artystyczny, ale nie komercyjny. W końcu upadło i Cal został bez pracy i prawie bez pieniędzy:

„Nie wiedziałem, co robić, więc zadzwoniłem do mamy i taty. Stwierdziłem, że zamierzam zrobić sobie trochę wolnego i pojeździć po świecie. Moja mama, która zawsze bardzo mnie wspierała, powiedziała: »Och Cal, to cudownie«. Nie mogła wtedy wiedzieć, że wrócę dopiero po 10 latach. Ale ja też tego nie wiedziałem. Kupiłem bilet do Europy w jedną stronę, poleciałem tam z kilkoma chłopakami i tak zaczęła się moja 10-letnia odyseja – »podróż Cala dookoła świata«".

MAGIA GULASZU

„Wszystko zależało od przechadzki między siedzeniami [podczas podróży autobusem albo pociągiem]. Szedłem miedzy nimi i wypatrywałem wolnego miejsca obok kogoś, kto wydawał się interesujący. Kogoś, komu mógłbym zaufać i kto byłby zdolny zaufać mnie. Stawka była wysoka, ponieważ wiedziałem, że u celu podróży, bez względu na to, gdzie by się on nie znajdował, ta osoba musi mnie zaprosić do swojego domu. Nie miałem bowiem pieniędzy, żeby zatrzymywać się w hotelach".

Rozstrzygające pytanie, za pomocą którego Cal jako ubogi wędrowiec zdobywał darmowe zakwaterowanie i wyżywienie w całej Europie, brzmiało: „Czy możesz mi powiedzieć, jak zrobić idealny gulasz?". Celowo przysiadał się do starszych pań, które w odpowiedzi otwierały przed nim swoje dusze. Po kilku minutach ożywionej gestykulacji schodzili się ludzie z całego pociągu, żeby pomóc w tłumaczeniu – bez względu na to, w jakim kraju się to działo. Cal nigdy nie musiał się martwić o to, gdzie spędzi kolejną noc.

„Podczas [przyjęcia, które pewna staruszka wydała, żeby ugościć mnie gulaszem] jeden z jej sąsiadów zapytał: »Piłeś kiedyś morelową palinkę? Mój ojciec robi najlepszą. Mieszka o pół godziny drogi stąd. Musisz ze mną pojechać i spróbować palinki«. W weekend pojechałem z nim spróbować tego trunku

i świetnie się bawiliśmy. Zaczęło się następne przyjęcie, podszedł kolejny sąsiad: »Byłeś już w Kiskunhalas, światowej stolicy papryki? Nie możesz wyjechać z Węgier, nie odwiedziwszy Kiskunhalas«. Następnego dnia tam pojechaliśmy. Mówię ci, dzięki jednemu prostemu pytaniu o gulasz załatwiłem sobie spanie i jedzenie na 6 tygodni. Takim to sposobem podróżowałem po świecie przez 10 lat. 10 lat!".

CELUJ W SERCE, NIE W GŁOWĘ

„Kiedy ludzie pytają mnie o radę [dotyczącą przeprowadzania wywiadów], zaczynam od tego, żeby celować w serce, a nie w głowę. Kiedy wedrzesz się do serca, dostaniesz się i do głowy. A kiedy opanujesz serce i głowę, droga do duszy stoi przed tobą otworem".

BADŹ INNY, A NIE TYLKO „LEPSZY"

Cal rozmawiał z Michaiłem Gorbaczowem pół godziny w najlepszym czasie, mimo że wydawca dał mu tylko 2,5 minuty. Jak to możliwe? Zdołał podbić jego serce już pierwszym pytaniem. Oto początek tej historii:

„Kiedy wydawca wprowadził mnie do pokoju, pomyślałem: »W porządku, mam 2,5 minuty, muszę się postarać«. Spojrzałem na Gorbaczowa. Był trochę starszy, niż myślałem, wtedy miał jakieś 77 lat. Przyjechał wygłosić odczyt o broni nuklearnej i konieczności jej likwidacji. Usiedliśmy. Patrząc na niego, wiedziałem, że oczekuje pytań o broń atomową, pierestrojkę, światową politykę, Ronalda Reagana. Miał w głowie gotowe odpowiedzi. Spojrzałem mu więc w oczy i zapytałem: »Jaka była najważniejsza lekcja, której udzielił panu ojciec?«. Był przyjemnie zaskoczony. Spojrzał w górę i nie odpowiedział od

razu. Musiał się nad tym zastanowić. Sprawiał wrażenie, jakby oglądał wyświetlający się na suficie film z przeszłości. Potem zaczął opowiadać historię o tym, jak pewnego dnia w czasie drugiej wojny światowej jego ojciec dostał powołanie do wojska. Gorbaczow mieszkał wtedy w gospodarstwie rolnym, a ze wsi do miasta, w którym jego ojciec i inni mężczyźni mieli się stawić, wiodła daleka droga. […]”

„NIE PANIKUJ. NIECH CISZA WYKONA PRACĘ ZA CIEBIE”.

Takiej rady udzielił mi Cal, kiedy wspomniałem, że gdy goście moich podcastów zastygają w milczeniu po usłyszeniu pytania, czasem ogarnia mnie panika i zaczynam mówić, żeby uratować sytuację. Autorką innego ważnego zdania, które pomaga mi zachować spokój w takich okolicznościach, jest Krista Tippett, prowadząca program radiowy i podcast zatytułowany *On Being*. Powiedziała ona: „Słuchanie polega na tym, żeby być obecnym, a nie tylko na zachowaniu ciszy”.

PYTANIE, KTÓRE CAL RADZI ZADAWAĆ CZĘŚCIEJ

„Jakie twoje wybory uczyniły cię tym, kim jesteś?”

„DOBRE RZECZY ZOSTAJĄ”

Cal zapytał kiedyś powieściopisarza Harry’ego Crewsa, autora książek *A Feast of Snakes* i *Car*, jak może pamiętać cokolwiek, biorąc pod uwagę ilość spożytych przez niego w ciągu całego życia alkoholu i narkotyków. Harry nie prowadził dzienników. Odpowiedział: „Chłopcze, dobre rzeczy zostają”. Cal przypomniał sobie o tym wiele lat później, kiedy stracił całe

pudło zapisków – po gwałtownej ulewie woda zalała piwnicę, w której je trzymał. Stronice dzienników poczerniały i nie dało się ich odczytać. Najlepszy tekst Cala, zatytułowany *Drinking at 1,300 Feet*, został napisany na podstawie zapisków odtworzonych z pamięci i zdobył nagrodę Jamesa Bearda, będącą odpowiednikiem Oscara w świecie gastronomii. Jedno z pierwszych zdań brzmi: „Wszyscy znamy to uczucie, kiedy pragniemy czegoś tak bardzo, że staramy się zbyt mocno i nie możemy tego osiągnąć".

A ZATEM CHCESZ NAPISAĆ KSIĄŻKĘ?

Cal wyjaśnia, dlaczego czasem daje w prezencie osobom marzącym o pisarskiej karierze książkę *Sto lat samotności* Gabiela Garcíi Marqueza: „Jeżeli nigdy nie napisałeś książki i zamierzasz komuś powiedzieć, że chcesz napisać wspaniałą powieść, to dobrze. Przeczytaj tę, żeby wiedzieć, jak wygląda świetna powieść".

GDYBYŚ BYŁ MILIARDEREM...

Zadałem Calowi następujące pytanie: „Gdybyś był miliarderem i mógł podarować 2–3 książki każdemu tegorocznemu absolwentowi szkoły średniej w tym kraju, jakie tytuły byś wybrał?". Oto jego odpowiedź (zaktualizowana od czasu nagrania podcastu): „Każdemu dałbym *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* Dale'a Carnegie. Dziewczętom: *West with the Night* Beryl Markham. Chłopcom: *S-kadrę* Toma Wolfe'a. To dobre lektury na początek życiowej podróży".

* Jakie hasło umieściłbyś na bilboardzie?

„SŁUCHAJ”.

JOSHUA SKENES

Joshua Skenes (IG: @saisonsf, saisonsf.com) zasłynął tym, co potrafi wyrabiać z ogniem. Jest właścicielem i szefem kuchni restauracji Saison w San Francisco (trzy gwiazdki w rankingu Michelin). Ma klasyczne przygotowanie i uwielbia swoje ekskluzywne japońskie noże Nenohi, ale nic tak nie działa mu na wyobraźnię jak żywy, otwarty ogień. Na odwrocie jego wizytówki widnieją tylko trzy słowa, wyraźnie odcinające się od kremowego tła: IGRAJ Z OGNIEM.

PAMIĘTASZ ZDANIE „DOBRE RZECZY ZOSTAJĄ”?

Josh musiał przyjąć filozofię Cala Fussmana (strona 578) podczas przenoszenia swojej restauracji we wczesnym okresie jej funkcjonowania. W dniu przeprowadzki zatkała się kanalizacja i ścieki zalały cały lokal. Wszystkie prowadzone ręcznie bruliony z przepisami Josha uległy zniszczeniu. Trzeba było poszukać jakiejś dobrej strony tej sytuacji:

„Przeprowadzaliśmy się w nowe miejsce, więc byliśmy pozytywnie nastawieni. Pomyślałem: »Pieprzyć to, zaczniemy wszystko od nowa«. Tak samo było, kiedy zaczynaliśmy [w pierwszej lokalizacji]. Wszystko jest tutaj [w jego głowie]”. Stworzył Saison od nowa bez oryginalnych przepisów, ale i bez zbędnego bagażu. Jego restauracja była pierwszą w San Francisco, która zdobyła trzy gwiazdki w rankingu Michelin (razem z lokalem o nazwie Benu).

* Jaka była najlepsza decyzja dotycząca wnętrza restauracji, którą podjąłeś?

„Zaczynaliśmy wszystko od nowa, naprawdę. Myślę, że najlepsze było powiedzenie: **»Zacznijmy od zera. Zostawmy wszystko za sobą i zastanówmy się, co jest najcenniejsze w tej chwili. Co jest uczciwe. Co jest najbardziej autentyczne w tym, co robimy? Skupmy się właśnie na tym«.** To podejście do dzisiaj jest siłą napędową Saison”.

* Najczęściej darowane lub polecane książki

Cocktail Techniques Kazuo Uyedy;

Droga tai-chi Jou Tsung Hwa.

RICK RUBIN

Rick Rubin został nazwany przez MTV „najważniejszym producentem [muzyki] w ostatnich 20 latach”. Współpracował ze wszystkimi, zaczynając od Johnny’ego Casha, kończąc na Jayu Z. Wśród jego zespołów metalowych należy wymienić takie grupy, jak: Black Sabbath, Slayer, System of a Down, Metallica, Rage Against the Machine i Linkin Park. Pracował też z artystami popowymi: Shakirą, Adele, Sheryl Crow, Laną Del Rey i Lady Gagą. Przypisuje mu się udział w spopularyzowaniu hip-hopu z takimi twórcami jak: LL Cool J, Beastie Boys, Eminem, Jay Z i Kanye West. A to tylko wierzchołek góry lodowej.

Duchowe zwierzę: niedźwiedź polarny

ZA KULISAMI

- Rick zgodził się na nagranie podcastu pod warunkiem, że wywiad odbędzie się w jego potwornie gorącej saunie beczkowej (zob. strona 81). Wiele razy towarzyszyłem Rickowi w saunie i w lodowych kąpielach, ale nigdy ze sprzętem elektronicznym. Starannie się przygotowałem i pomyślałem o wszystkim… z wyjątkiem mikrofonów. Tak bardzo się nagrzały, że musieliśmy trzymać je przez ręczniki, żeby się nie poparzyć.
- Na regularne korzystanie z sauny namówił Ricka jego przyjaciel Chris Chelios, były zawodowy hokeista. Kariera sportowa Chrisa była jedną z najdłuższych w historii NFL: uczestniczył w meczach, dopóki nie skończył 48 lat. Zagrał ich więcej niż którykolwiek inny aktywny hokeista w NFL i należy do niego rekord liczby meczów rozegranych przez obrońcę. Chris przypisuje swoją sportową długowieczność i brak chorób codziennemu korzystaniu z sauny.
- Rick zawsze nosi T-shirt, krótkie spodnie i klapki. Jeżeli w jakiejś restauracji wymagany jest inny strój, nie wchodzi do niej.
- Rick i Kelly Starrett (strona 166) pokazali mi niezwykłe urządzenie o nazwie ChiliPad (strona 183).
- Idąc między innymi za radą Ricka, Adele wyrzuciła do kosza pierwszą wersję albumu *25*. Następnie „wróciła do deski kreślarskiej” i zaczęła tworzenie go od nowa. Poprawiona wersja *25* stała się największym hitem sprzedaży w 2015 roku.

OCZYSZCZAJĄCA MOC ZIMNA

„Ćwiczenia fizyczne często poprawiają moje samopoczucie, medytacja poprawia moje samopoczucie, ale najlepiej ze wszystkiego działa lodowa kąpiel. To magia – sauna, lód, sauna, lód, na zmianę. Po czwartej, piątej albo szóstej kąpieli w lodzie nic na świecie cię nie rusza”.

20 MINUT KĄPIELI SŁONECZNEJ O PORANKU

Rick zrzucił prawie 50 kilogramów od czasu, gdy ważył najwięcej w życiu. Zupełnie przebudował swoje ciało, bije mnie na głowę w paddleboardingu i przypisuje doktorowi Philowi Maffetone wszystkie istotne zmiany stanu swojego zdrowia, łącznie z unormowaniem cyklu dobowego. Budzi się zwykle między 7.30 a 8.30, odchodząc od swojego odwiecznego nawyku życia nocnego. Jak doszło do tej zmiany? „Kiedy byłem w college’u [na Uniwersytecie Nowojorskim], nigdy nie zapisywałem się na zajęcia odbywające się przed 15.00, ponieważ wiedziałem, że nie zdążę. […] [Zanim spotkałem dr. Maffetone] spałem przy opuszczonych roletach zaciemniających i zwykle nie wychodziłem z domu przed zachodem słońca. Powiedział mi: »Od tej chwili natychmiast po wstaniu z łóżka wychodź na zewnątrz. Budzisz się, podnosisz rolety i wychodzisz na słońce, najlepiej nago. Zażywaj kąpieli słonecznej co rano przez 20 minut«”.

TF: Kiedy to tylko możliwe, staram się medytować na świeżym powietrzu bez koszuli. Próbowałem robić to nago, ale o mało co nie wyrzucono mnie z paryskiego hotelu, kiedy „prywatny” taras okazał się wspólny. *Bonjour!*

„NAJLEPSZA SZTUKA DZIELI WIDOWNIĘ”

Nazwisko Ricka zobaczyłem po raz pierwszy na okładce pierwszego heavy metalowego albumu, który kupiłem: *Reign in Blood* zespołu Slayer. Zapytałem go o początki współpracy z tą grupą:

„Kiedy podpisaliśmy kontrakt [ze Slayerem], zapanował wielki strach. [...] Nagrywali swój pierwszy album dla wielkiej wytwórni [i były obawy, że] się zaprzedadzą. [...] Zawsze lubiłem ekstremalne rzeczy, a oni byli właśnie tacy. Chciałem to jeszcze podkręcić. Nie zamierzałem rozwadniać ich twórczości po to, żeby się spodobała mainstreamowej publiczności. Nie sądzę, żeby takie podejście miało sens. Myślę, że ludzie chcą rzeczy robionych z prawdziwą pasją i często najlepsza wersja nie jest dla każdego. [...] **Najlepsza sztuka dzieli widownię.** Jeżeli wydajesz płytę i połowa ludzi bezwzględnie ją uwielbia, a druga połowa bezwzględnie nienawidzi, to znaczy, że się postarałeś i przesunąłeś granicę".

* Jakiej rady udzieliłbyś młodszemu sobie?

„**Żeby być dla siebie milszym, bo traktowałem siebie bardzo surowo.** Dużo od siebie wymagałem, byłem dla siebie bezwzględny i nie sądzę, żebym w ten sposób mógł zrobić coś dobrego dla kogokolwiek".

TIM: „Zmagam się z tym, że z jednej strony nie chcę być dla siebie zbyt surowy, a z drugiej czuję, że to mój perfekcjonizm umożliwił mi osiągnięcie tego skromnego sukcesu, jakim mogę się pochwalić. Słyszałem historie o tym, jak nagrywałeś z zespołem ZZ Top jego ostatni album *La Futura* w latach 2008–2012 i jak dotarło do nich, jak dużą wartość ma twoje pragnienie, aby sztuka była tak idealna albo tak dobra, jak tylko może być, bez względu na to, ile czasu i wysiłku będzie to kosztowało. Chciałbym być dla siebie łagodniejszy, ale obawiam się, że jeśli tak zrobię, stracę tę magię, która pozwala mi robić to, co robię – o ile ona w ogóle istnieje".

RICK: „Myślę, że w ostatecznym rozrachunku to jest mit. Masz własne podejście do rzeczywistości [i ono jest niezależne od perfekcjonizmu] – **to prawie tak, jakbyś wygrał wojnę: musisz zaakceptować to zwycięstwo i fakt, że masz widownię. Ludzie chcą słuchać o tym, co cię interesuje, czego chcesz się dowiedzieć i czym chcesz się z nimi podzielić. Możesz to zrobić bez zarzynania się. Zarzynanie się nikomu nie służy – ani tobie, ani twojej widowni”**.

CHCESZ RUSZYĆ Z MIEJSCA? SPRAW, BY TWOJE ZADANIE BYŁO ŚMIESZNIE MAŁE

Jak Rick pomaga artystom, którzy utknęli w miejscu? „Zwykle daję im małe i łatwe zadanie domowe. Podam przykład. Ostatnio pracowałem z pewnym artystą, który od dawna nie wydał żadnego albumu i miał problemy z dokończeniem jakiegokolwiek przedsięwzięcia. Miał taką piosenkarską odmianę blokady pisarskiej. Dawałem mu jednak bardzo łatwe zadania domowe, śmiesznie małe. »Chcę, żebyś dzisiaj wieczorem napisał jedno słowo tekstu tej piosenki, w której brakuje jeszcze pięciu wersów i nie możesz jej skończyć. Napisz na jutro jedno słowo, które wyda ci się właściwe. Myślisz, że zdołasz wymyślić do jutra jedno słowo?«”.

ZACZNIJ OD „PRACY SERCEM”, NIE OD „PRACY GŁOWĄ”

„Duża część tej roboty to bardziej emocje i »praca sercem« niż »praca głową«. Głowa wchodzi później, żeby ocenić, co wyprodukowało serce, i to uporządkować. Niemniej główna inspiracja pochodzi skądinąd, nie z głowy i nie z aktywności intelektualnej”.

UCZ SIĘ OD NAJLEPSZYCH, NIE OD SWOICH RYWALI

„Chodzenie do muzeów i oglądanie wybitnych dzieł sztuki pomoże ci w pisaniu lepszych piosenek. Tak samo czytanie świetnych powieści, oglądanie wspaniałych filmów, czytanie poezji. Jedynym sposobem czerpania inspiracji z prac innych artystów jest zanurzanie się w największych dziełach wszech czasów. [...] Jeżeli posłuchasz najlepszej piosenki, jaką kiedykolwiek nagrano, będzie to lepsza droga do [odnalezienia] własnego głosu niż słuchanie tego, co nadają dzisiaj w radio i myślenie: »Chcę z tym rywalizować«. [...] [Jeśli zajmujesz się muzyką] wyszukaj w sieci MOJO's 100 Greatest Albums Ever Made albo Rolling Stone's 500 Greatest Albums of All Time, albo jakąkolwiek inną wiarygodną listę 100 najlepszych płyt w historii i zacznij słuchać artystów uważanych za wybitnych".

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces"?

O Donie Wildmanie. „Ma 82 lata i wczoraj na plaży podciągnął się 23 razy. Bierze udział w zawodach Senior Olympics. Poszedł na emeryturę [...] ponieważ chciał poświęcać całe dnie na cieszenie się życiem i ćwiczenie. Pod bardzo wieloma względami należy do najbardziej inspirujących, pozytywnych, wybitnych i spełnionych ludzi, jakich znam".

TF: Laird Hamilton, Gabby Reece i Brian MacKenzie też ciągle przywołują postać Dona (zob. strona 132). Polecam lekturę jego biogramu opublikowanego kilka lat temu w magazynie „Esquire". Nosił tytuł *The World's Healthiest 75-Year-Old Man*. Oto fragment: „Wildman oficjalnie przeszedł na emeryturę w 1994 roku, w wieku 61 lat [po sprzedaniu swojej firmy sieci, która dzisiaj nazywa się Bally Total Fitness], nie dlatego, że stracił zapał do prowadzenia biznesu, ale dlatego, że praca

zawodowa – nawet w branży fitness – utrudniała mu jeżdżenie na snowboardzie przez 100 dni w roku”.

DŹWIĘKI DOSKONAŁOŚCI

Jak już wspomniałem, ponad 80% wybitnych ludzi, z którymi przeprowadzałem wywiady, codziennie o poranku odbywa jakąś praktykę medytacyjną.

A co z pozostałymi 20%? Niemal wszyscy wykonują jakieś czynności przypominające medytację. Dość częstym nawykiem jest słuchanie w kółko jednej piosenki lub płyty, co służy jako zewnętrzna mantra ułatwiająca skupienie się i uważną świadomość chwili.

Oto kilka przykładów:

- Alex Honnold, mistrz wspinaczki w stylu free solo: ścieżka dźwiękowa z filmu *Ostatni Mohikanin*.
- Rolf Potts, autor książki *Vagabonding* i innych: 30-minutowe dźwięki takie jak *The Zen Effect* w tonacji C Rolfe Kenta, kompozytora muzyki do takich filmów jak *Bezdroża*, *Polowanie na druhny* i *Legalna blondynka*.
- Matt Mullenweg, główny twórca WordPressa, dyrektor generalny firmy Automattic: utwory *Everyday* rapera A$AP Rocky i *One Dance* Drake'a.
- Amelia Boone, najlepsza biegaczka przełajowa na świecie: *Tonight* zespołu Smashing Pumpkins i *Keep Your Eyes Open* zespołu NEEDTOBREATHE.
- Chris Young, matematyk i kucharz eksperymentator: *Live at the Rojan in Shanghai* Paula Oakenfolda, *Essential Mix* Pete Tonga.
- Jason Silva, filozof z telewizji i YouTube'a: *Time* ze ścieżki dźwiękowej do filmu *Incepcja*, skomponowanej przez Hansa Zimmera.
- Chris Sacca: *Harlem Shake* Baauera i *Lift Off* Jaya Z i Kanye Westa z udziałem Beyoncé. „Potrafię

przekopać się przez niesamowitą ilość poczty elektronicznej, kiedy w tle leci *Harlem Shake*”.
- Tim Ferriss: obecnie słucham *Circulation* zespołu Beats Antique albo *Black Out the Sun* grupy Sevendust, w zależności od tego, czy potrzebuję skupienia, czy czegoś na rozruch.

Osobiście poszedłem o krok dalej z tym zachowaniem godnym mnicha.

Kiedy zbliża się termin złożenia książki w wydawnictwie, wybieram jeden lub dwa albumy i jeden lub dwa filmy, które będą mi towarzyszyły podczas nocnych maratonów pisania, ponieważ najwydajniej pracuję między godziną 23.00 a 4.00. Z małego sondażu, który przeprowadziłem wśród najpłodniejszych pisarzy, jakich znam, wynika, że ponad 90% z nich pisze wtedy, kiedy wszyscy inni śpią. Zaczynają pracę po 22.00 albo wstają o świcie i od razu siadają do pisania. Żeby nie czuć się odcięty od świata, puszczam w tle film z wyciszonym dźwiękiem i słucham 1–2 płyt podczas każdej sesji pisania. Zarówno muzykę, jak i filmy odtwarzam w pętli w nieskończoność. Ponieważ w ciągu jednej nocy można odtworzyć film 3–6-krotnie, niektóre produkcje „oglądałem” ponad 100 razy. Pod koniec sesji, kiedy zaczynam odczuwać zmęczenie, przerzucam się z muzyki sprzyjającej koncentracji na bardziej pobudzające dźwięki. Oto kompletna lista płyt i filmów, które towarzyszyły mi podczas pisania moich książek:

4-godzinny tydzień pracy

Filmy: *Tożsamość Bourne’a, Wysyp żywych trupów*

Album „na koncentrację”: *Gran Hotel Buenos Aires* Federico Aubele

Album „na pobudzenie”: *One-X* zespołu Three Days Grace

4-godzinne ciało

Filmy: *Casino Royale*, *Przekręt*

Album „na koncentrację”: *Luciano Essential Mix* (2009, Ibiza) z udziałem DeadMau5-a

Album „na pobudzenie”: *Cold Day Memory* grupy Sevendust

4-godzinny mistrz kuchni

Filmy: *Babe – świnka z klasą* (Tak, film o śwince. To była pierwsza rzecz, jaka wyskoczyła mi na liście bezpłatnych filmów w Amazon Prime. Obejrzałem raz dla żartu i już nie szukałem dalej. „Dobra robota, świnko. Dobra robota”. Chwyta mnie za serce za każdym razem).

Album „na koncentrację”: *Just Jammin’*, rozszerzony singiel rapera o pseudonimie Gramatik

Album „na pobudzenie”: *Dear Agony* zespołu Breaking Benjamin

Narzędzia tytanów

Filmy: Nie oglądałem! Podróżowałem i przesiadując po nocach w kawiarniach w Paryżu i innych miastach obserwowałem przez szybę przechodzących ludzi.

Album „na koncentrację”: *I Choose Noise* zespołu Hybrid
Album „na pobudzenie”: *Over the Under* formacji Down

JACK DORSEY

Jack Dorsey (TW: @jack) jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym Twittera, dyrektorem Square oraz członkiem zarządu The Walt Disney Company. W 2012 roku otrzymał nagrodę dla innowatora roku, przyznawaną przez dziennik „Wall Street Journal”. W 2008 roku redakcja czasopisma „MIT Technology Review” umieściła go na liście „35 najważniejszych innowatorów w wieku poniżej 35 lat”.

* Książka lub książki najczęściej dawane w prezencie innym ludziom?

Stary człowiek i morze, *Źdźbła traw* (pierwsze wydanie).

* Gdybyś mógł ustawić gdzieś gigantyczny billboard, co byś na nim napisał?

„Oddychaj”.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„Nie wiem nic”.

* Jaka jest najgorsza rada udzielana ludziom przez specjalistów z twojej dziedziny?

„Upadaj szybko!”.

* Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?

To, że rodzimy się wyposażeni we wszystko, czego potrzebujemy.

* Troje ludzi sukcesu, od których nauczyłeś się czegoś w ostatnim roku lub którym uważnie się przyglądałeś?

Wim Hof, Rick Rubin, Rick Owens.

* Które odcinki *The Tim Ferriss Show* podobały ci się najbardziej?

Te z Rickiem Rubinem i Wimem Hofem.

* Jaka była najlepsza lub najbardziej wartościowa inwestycja, której dokonałeś?

Inwestycja czasu w chodzenie do pracy piechotą (5 mil, 1 godzina 15 minut).

Są tylko cztery podstawowe historie: miłość między dwojgiem ludzi, miłość między trojgiem ludzi, walka o władzę i podróż. Każda z książek, które można znaleźć w księgarni, opiera się na tych czterech archetypach, czterech podstawowych motywach.
Świat zmienia się pod wpływem twojego przykładu, nie opinii.

PAULO COELHO

Paulo Coelho (FB/TW: @paulocoelho, paulocoelhoblog.com) od dawna jest dla mnie źródłem pisarskiej inspiracji. Cieszące się uznaniem na całym świecie książki tego autora, w tym *Alchemik* i najnowsza powieść zatytułowana *Szpieg*, zostały przetłumaczone na ponad 70 języków. Jak na pisarza jest zdumiewająco systematyczny – wydaje średnio jedną książkę na dwa lata. Piszę te słowa pod presją terminu i często czuję się tak, jak Kurt Vonnegut, który powiedział: „Kiedy piszę, czuję się jak bezręki i beznogi człowiek z kredką w ustach". Jest się czego uczyć od Paulo.

ZA KULISAMI

Mało kto wie, że *Alchemik*, który rozszedł się na całym świecie w ponad 65 milionach egzemplarzy, pierwotnie ukazał się nakładem małego brazylijskiego wydawnictwa w liczbie 900 egzemplarzy. Wydawca odmówił zrobienia dodruku! Książka została wznowiona dopiero po sukcesie następnej powieści, zatytułowanej *Brida*, i wtedy zaczęła zyskiwać na popularności.

Paulo urodził się w Brazylii, ale obecnie mieszka w Genewie, gdzie nagrał swoje wypowiedzi do mojego podcastu.

JAK WYGLĄDAJĄ TWOJE PORANNE I CODZIENNE RYTUAŁY?

„Oczywiście rano siadam przy biurku. Mam w sobie książkę i zaczynam zwlekać z jej napisaniem. Czytam pocztę elektroniczną, przeglądam wiadomości, sprawdzam wszystko, co tylko mogę, żeby choć trochę odwlec moment, w którym będę musiał się znaleźć sam na sam ze sobą. Przez 3 godziny próbuję powiedzieć sobie: »Nie, nie, nie. Później, później, później«, aż w końcu mówię: »Usiądę i będę pisał przez pół godziny«, żeby nie stracić twarzy przed samym sobą. Oczywiście pół godziny zmienia się w 10 godzin bez przerwy. Dlatego piszę moje książki tak szybko, ponieważ kiedy już zacznę, nie umiem się zatrzymać. […] Nie mogę też jednak przestać zwlekać. **Prawdopodobnie to jest jakiś mój wewnętrzny rytuał. Muszę się poczuć winny z powodu tego, że nic nie napisałem przez 3 albo 4 godziny.** Dopiero wtedy zaczynam pisać i nie mogę przestać. […]

Pisarsko udany dzień to taki, w którym cierpię rano, ale wieczorem cieszę się pisaniem. [Nie powinienem] może mówić o radości, bo to także bolesny proces. […] Jestem w swego

rodzaju transie. Kiedy kładę się do łóżka po 10 godzinach pracy, adrenalina wciąż krąży w moich żyłach. Potrzebuję kilku godzin, żeby zasnąć. **Trzymam koło łóżka notatnik i zapisuję w nim myśli, ale tylko po to, żeby usunąć je z głowy. Następnego dnia będą bezużyteczne.** Nigdy nie korzystam z własnych notatek [...] tak jest od czasu napisania mojej pierwszej książki, *Pielgrzyma*. Nie potrafię zmienić tego procesu. Chciałbym po prostu usiąść i pisać bez poczucia winy przez 4–5 godzin dziennie. To niemożliwe".

TF: Nawet najlepsi na świecie toczą swoją walkę. Muszę często sobie przypominać tę lekcję. W przypadku większości pisarzy, którzy nie zaczynali jako dziennikarze (np. Malcolma Gladwella i Neila Straussa) pisanie jest trudne i nie przestaje takie być. Co może je ułatwić? Świadomość, że wielu wybitnych twórców przechodzi przez to samo. Krzepiąca jest myśl, że ktoś, kto dotarł na szczyt, pokonując wszystkie przeciwności, też toczy swe codzienne zmagania.

* Jakie są najczęstsze błędy lub niedociągnięcia początkujących pisarzy?

„Warto dbać o prostotę. Zaufać czytelnikom. Oni mają bogatą wyobraźnię. Nie trzeba wszystkiego opisywać. Wystarczy zarys, a czytelnicy wypełnią go swoją fantazją. Dlatego też tak niechętnie sprzedaję prawa do ekranizacji moich książek, ponieważ w filmie wszystko jest pokazane dosłownie. Widz nie musi myśleć. Kiedy jednak piszę, jak na początku *Alefa*, że jestem w moim domu w Pirenejach, a na środku ogrodu rośnie dąb, nie muszę opisywać budynku. Muszę tylko umieścić na scenie najważniejsze elementy: dąb, siebie i osobę, z którą rozmawiam. To wszystko. [...] Trzeba ufać czytelnikowi. Rozumieć, że potrafi sam wypełnić puste przestrzenie. Nie wyjaśniać zbyt wiele".

* Jak utrwalasz pomysły, które mogą ci się przydać podczas pisania?

„Bardzo zachęcam pisarzy, żeby nie myśleli bez przerwy o pisaniu. Zapomnijcie o notatnikach. Zapomnijcie o zapisywaniu wszystkiego. Niech zostanie tylko to, co ważne. Rzeczy nieważne mogą się ulotnić. Kiedy zasiądziecie do pisania, nastąpi proces oczyszczania. Proces opróżniania umysłu. Zostają po nim tylko najważniejsze myśli. To znacznie łatwiejsze niż robienie notatek i przeładowywanie pamięci informacjami”.

* Co pomaga, kiedy czujesz, że utknąłeś i nie możesz ruszyć z miejsca?

„Tylko jedna rzecz. Kiedy popadam w stagnację, przyrzekam sobie, że [nawet] jeśli nie poczuję inspiracji, muszę ruszyć naprzód. Muszę mieć dyscyplinę. […] Jestem w środku książki i nie wiem, co dalej pisać, nawet jeśli to nie jest beletrystyka. Mówię wtedy: »Książko, walczysz ze mną. Dobrze. Będę tu siedział i nie zostawię cię w spokoju, dopóki nie znajdę wyjścia z tej sytuacji«. To może potrwać 10 minut, a może też zająć 10 godzin. Jeżeli jednak brakuje dyscypliny, nie można iść naprzód”.

TF: Dla kilku wymienionych tu osób, a także dla niżej podpisanego, książka Anne Lamott *Bird by Bird* była kołem ratunkowym rzuconym w samym środku kryzysu wiary we własne umiejętności pisarskie. Jeden z moich przyjaciół był gotowy zwrócić zaliczkę wydawcy i zapomnieć o pisaniu. Na szczęście pożyczyłem mu mój egzemplarz *Bird by Bird*. Odzyskał wiarę w siebie i napisał książkę, która trafiła na listę bestsellerów dziennika „New York Times”.

* Czy masz zespół pomocników, którzy sprawdzają dla ciebie informacje i fakty?

„Nie mam nikogo takiego. Nie, nie. [...] Jeżeli przeładujesz książkę faktami, będzie bardzo nudna dla ciebie i dla czytelników. Książek nie pisze się po to, żeby pokazać światu, jaki jesteś inteligentny i wykształcony. Mają pokazywać twoje serce, twoją duszę i mówić twoim fanom i czytelnikom: »Nie jesteście sami«”.

WSKAZÓWKI PISARSKIE OD CHERYL STRAYED

Cheryl Strayed (FB: CherylStrayed.Author, TW: @CherylStrayed, cherylstrayed.com) jest autorką bestsellerów z pierwszego miejsca listy dziennika „New York Times”, takich jak *Dzika droga*, *Małe cuda*, *Brave Enough* i *Torch*. Jej eseje ukazywały się w takich pismach, jak „The Best American Essays”, „New York Times”, „Washington Post Magazine”, „Vogue”, „Salon”, „The Sun”, „Tin House” i innych. Ukończyła studia z zakresu pisania beletrystyki na Uniwersytecie Syracuse i studia magisterskie na Uniwersytecie Minnesoty. Mieszka w Portland w stanie Oregon.

———

Każdy z pisarzy przedstawionych w tej książce realizuje nieco inny proces twórczy, ale wszyscy zaczynają od tego samego: od czystej kartki.

Nawet jeśli nie uważasz się za pisarza (tak jak ja), przelewanie myśli na papier jest najlepszym sposobem A) rozwijania pomysłów oraz B) badania i doskonalenia własnych procesów myślowych. Nawet 30 minut w tygodniu poświęcone na notowanie przemyśleń może się przełożyć na wszystko, co robisz.

Poniżej wypunktowałem kilkanaście pisarskich wskazówek, które Cheryl sformułowała, kiedy poproszono ją o pomysły na zadania dla studentów, którzy przeczytali *Dziką drogę*. Są błyskotliwe i stanowią bardzo dobry punkt wyjścia do prowadzenia dziennika i pisania, bez względu na to, czy zapisujesz poranne stronice (strona 275),

tworzysz post na bloga, zaczynasz pisać powieść, piszesz list do przyjaciela, notatkę, scenariusz czy przedwczesną wiadomość na Tinderze.

Spróbuj zapisać ręcznie dwie strony na jeden z poniższych tematów. Skup się na nieprzerwanym przepływie myśli i nie zatrzymuj się, żeby coś poprawić. Krok pierwszy polega na tworzeniu bez oceniania. Możliwe, że będziesz zaskoczony.

- Napisz o chwili, w której zdałeś sobie sprawę, że się mylisz.
- Napisz o trudnej i bolesnej lekcji.
- Napisz o sytuacji, w której byłeś ubrany niestosownie do okoliczności.
- Napisz o czymś, co utraciłeś i czego nigdy już nie odzyskasz.
- Napisz o sytuacji, w której wiedziałeś, że postąpiłeś słusznie.
- Napisz o czymś, czego nie pamiętasz.
- Napisz o swoim najgorszym nauczycielu.
- Napisz o wspomnieniu urazu fizycznego.
- Napisz o sytuacji, w której wiedziałeś, że wszystko przepadło.
- Napisz o byciu kochanym.
- Napisz o tym, co naprawdę myślałeś.
- Napisz o tym, jak znalazłeś drogę powrotną.
- Napisz o uprzejmości obcych ludzi.
- Napisz, dlaczego nie mogłeś tego zrobić.
- Napisz, dlaczego to zrobiłeś.

ED COOKE

Ed Cooke (TW: @tedcooke, memrise.com) jest dyrektorem generalnym Memrise i certyfikowanym arcymistrzem pamięci. To znaczy, że potrafi zapamiętać i wyrecytować A) 1000-cyfrową liczbę w ciągu godziny, B) kolejność kart w potasowanej talii w ciągu kilku minut oraz C) kolejność kart w 10 potasowanych taliach w ciągu godziny. Być może jeszcze bardziej imponujące jest to, że Ed potrafi uczyć innych tej umiejętności. W 2010 roku udzielił wywiadu Joshui Foerowi. Efektem tej rozmowy był trening pamięci dziennikarza przeprowadzony w 2011 roku pod kierunkiem Eda, po którym Joshua został kolejnym amerykańskim mistrzem pamięci. Doprowadzenie nowicjusza do poziomu mistrza światowej klasy zajęło Edowi niecały rok. Foer napisał o tym książkę *Jak zostałem geniuszem pamięci*.

Duchowe zwierzę: jaguar

O MAGII JOHANNA WOLFGANGA VON GOETHEGO

„Goethe jest naprawdę świetny. [...] W wieku 25 lat napisał niezwykle błyskotliwą powieść [*Cierpienia młodego Wertera*] o uczuciowych rozterkach młodego mężczyzny. To cudowna historia zakochanego człowieka, któremu nie układa się w miłości. [...] Kiedy Goethe pisał tę książkę, zamknął się na 3 miesiące w pokoju hotelowym, wyobrażając sobie, że w tym samym pomieszczeniu siedzi na krzesłach pięciu jego przyjaciół. Omawiał z tymi wyobrażonymi osobami różne możliwości rozwoju akcji i tak dalej. Nawiasem mówiąc jest to przykład separacji przestrzennej, o której mówiłem. **[TF:** Ludzie mają naturalną skłonność do zapamiętywania twarzy, osób oraz miejsc i przestrzeni, więc można je wykorzystać do tworzenia technik mnemonicznych, takich jak „pałac pamięci"]. W umyśle człowieka jesteśmy w jakiś sposób zaszufladkowani i ograniczeni, więc przez wyobrażanie sobie różnych lokalizacji przestrzennych i odtwarzanie pomysłu – lub książki, jak w tym przypadku – z różnych perspektyw Goethe mógł spojrzeć na powieść z pięciu odrębnych punktów widzenia i stworzyć wielowymiarowy poligon służący do tworzenia dzieła sztuki. [...] Jest to, nawiasem mówiąc, fantastyczna technika".

TF: Jak się okazuje, osobiste spotkania z mentorami są nam potrzebne rzadziej, niż nam się wydaje. Wyobrażając sobie punkty widzenia osób opisanych w tej książce, codziennie zadaję sobie pytania typu: „Co zrobiłby Matt Mullenweg?" albo „Co powiedziałby Jocko?".

KIEDY CZUJESZ SIĘ JAK NIEUDACZNIK... (WSZYSCY ZNAMY TO UCZUCIE)

„Gdy chodziłem do szkoły, zdarzało mi się przegrać debatę albo dojść do wniosku, że jestem nieudacznikiem w bardziej ogólnym sensie. Miałem pewną sztuczkę mentalną, za której pomocą radziłem sobie z tym uczuciem. Siedziałem sobie w kibelku albo gdzieś i myślałem: »O rany, wszystko jest okropne i straszne. Wszystko jest do dupy«. A potem [zmieniałem perspektywę]: „Ale kiedy o tym pomyśleć, gwiazdy są naprawdę daleko«. Próbowałem sobie wyobrazić Ziemię widzianą z odległych gwiazd. Przybliżałem, przybliżałem i w końcu mówiłem: »O, a tutaj mamy tę mikroskopijną postać przez ułamek czasu zamartwiającą się czyś nieistotnym«”.

TF: To przypomina „gwiezdną terapię” opisaną przez BJ Millera na stronie 474. Stosuję kombinację obu technik co wieczór przed zaśnięciem.

* Polecane książki

Pochwała próżniactwa i inne eseje Bertranda Russella.
The Joyous Cosmology Alana Wattsa.

Refleksje i maksymy Goethego: „W wieku 18 lat podróżowałem po świecie, ponieważ w Anglii ludzie wykorzystują tak czas między ukończeniem szkoły średniej a rozpoczęciem studiów. W kieszeni płaszcza nosiłem aforyzmy Goethego, tę małą książeczkę. Czytałem ją wciąż od nowa. [...] Miała w gruncie rzeczy ogromny [wpływ] na moje życie, ponieważ zawierała okruchy jego wiedzy na niemal każdy możliwy temat, a wszystkie były wspaniałe. Były wśród nich takie jak: »Towarzystwo kobiet jest szkołą dobrych manier« albo »W śmiałości kryją się geniusz, siła i magia«. Sentencje, których nie pamięta się dosłownie, ale mimo wszystko służą jako mikrofiltry do interpretacji rzeczywistości”.

Touching the Rock Johna Hulla. To książka o powolnej utracie wzroku przez człowieka w ciągu 20 lat. „On jest teologiem, ale snuje cudowne refleksje na temat tego, jak uczył się cieszyć

się światem [jako niewidomy]. Jednym z przykładów jest myśl, że deszcz jest najwspanialszym doświadczeniem dla osoby niewidzącej, ponieważ pozwala usłyszeć świat w trzech wymiarach. Bębnienie kropel o dachy, chodniki, latarnie i budynki daje dzięki zjawisku echa poczucie rozległej, trójwymiarowej przestrzeni, podczas gdy zwykle taka przestrzeń rozciąga się jedynie w bezpośredniej bliskości niewidomego, a dalej jest tylko pustka”.

Spojrzenie komuś w oczy […] jest często najlepszym lekarstwem na nasze utrapienia.

AMANDA PALMER

Amanda Palmer (TW: @amandapalmer, amandapalmer.net) zyskała sławę jako żeńska połowa cieszącego się uznaniem na całym świecie kabaretu punkowego The Dresden Dolls. Jej wystąpienie na konferencji TED, zatytułowane „Sztuka prośby”, niespodziewanie zdobyło ogromną popularność i zostało wyświetlone ponad 8 milionów razy. Amanda rozwinęła zaprezentowane w nim przemyślenia w książce *The Art of Asking: How I Learned to Stop Worrying and Let People Help*. Przeczytałem ją i zmieniłem swoje życie na lepsze, przez jedno popołudnie prosząc ludzi o pomoc.

Duchowe zwierzę: leniwiec

„WEŹ SWÓJ BÓL I NOŚ GO JAK KOSZULĘ”

Amanda wyjaśnia, skąd się wzięła jej ksywa i pseudonim sceniczny „Amanda Fucking Palmer”:

„Ben [Folds, producent jej pierwszego albumu solowego] znał dziewczynę, która była przyjaciółką mojego wroga i nie mówiła o mnie inaczej niż »ta pier… Amanda Palmer«. Pracowaliśmy z Benem w Nashville nad moją płytą. To trwało cały miesiąc i w pewnym momencie on zaczął dla żartu nazywać mnie »AFP«. […] Kiedy spędzasz tyle czasu w studiu nagraniowym, zaczyna ci odbijać i humor szybko schodzi do poziomu rynsztoka. To przezwisko stało się dyżurnym żartem w studiu i Ben zaczął mnie tak nazywać, a ja pomyślałam, że to całkiem zabawne i też zaczęłam się nim posługiwać. Potem jakoś przylgnęło. Nawet nie wiem, jak to się stało, że przylgnęło, ale myślę, że to dobry pseudonim. […] Chwyta i nie puszcza”.

TIM: „To mi się podoba. Rozprawiłaś się z obelgą, całkowicie ją akceptując”.

AMANDA: „To moja życiowa filozofia”.

TIM: „Podoba mi się”.

AMANDA: „No naprawdę. Weź swój ból i noś go jak koszulę”.

TF: To dlatego zawsze nazywam siebie „zawodowym dyletantem”, kiedy udzielam wywiadu osobie uważającej mnie za amatora zajmującego się wszystkim po trochu (którym prawdopodobnie jestem). Posługując się wyprzedzająco językiem krytyka, wytrącam mu z ręki potencjalną broń.

DWA SŁOWA NA WYPADEK KONFLIKTU

„Życiowa rada [mojego mentora] na wypadek, gdybym się wdała w konflikt albo trudną sytuację z rodzicami albo Neilem [Gaimanem, jej mężem] brzmi: »Mów mniej«. To wszystko. Po prostu mów mniej”.

WYJŚNIENIE JEJ PIERWSZYCH SUKCESÓW JAKO ARTYSTKI ULICZNEJ:

„Każdego widza traktowałam jak kochanka na 10 sekund”.

MEDYTACJA AMANDY

„Podstawowa medytacja vipassana, nic wymyślnego – żadnych fantazyjnych mantr, żadnych bogów ani bóstw, po prostu siedzenie na ziemi i zwracanie uwagi na oddech oraz ciało, pozwalanie na swobodny przepływ myśli i unikanie przywiązywania się do pojawiających się dramatów”.

STRZEPUJĄC POPIÓŁ NA BUDDĘ

„Jedna z moich bezwzględnie ulubionych książek wszech czasów nosi tytuł *Strzepując popiół na Buddę*. Napisał ją koreański mistrz zen Seung Sahn. Przeczytałam ją, kiedy miałam jakieś 24 lata. To krótka książka, zawierająca listy, które ten zabawny, bardzo bezpośredni i konkretny mnich wymieniał ze swoimi uczniami w latach 70. Była to dla mnie jedna z książek dających zrozumienie. [...] Podarowałam ją chyba 30 albo 40 osobom, zwłaszcza ludziom, którzy mi mówili, że czują się zagubieni, przygnębieni, pozbawieni kierunku, a także młodym osobom na szalonych życiowych zakrętach, potrzebujących jakiegoś punktu odniesienia. Jeśli ci się

spodoba, jest też druga, również będąca zbiorem listów, zatytułowana *Tylko nie wiem*”.

CELUJ PRECYZYJNIE, MIEJ WŁASNĄ KATEGORIĘ

Poniżej znajduje się jeden z moich ulubionych fragmentów książki Amandy *The Art of Asking*, który zaznaczyłem, ponieważ pięknie ilustruje filozofię tysiąca prawdziwych fanów (strona 351):

> *Dita Von Teese, gwiazda współczesnej burleski, wspomniała kiedyś o czymś, czego się nauczyła, gdy jeszcze była striptizerką w Los Angeles. Jej koleżanki – tlenione blondynki ze sztuczną opalenizną i depilacją brazylijską, noszące bikini w neonowych kolorach – rozbierały się do naga przed 50 facetami w nocnym klubie i dostawały po dolarze napiwku od każdego z nich. Dita wchodziła na scenę w satynowych rękawiczkach, gorsecie i tiulowej spódniczce, a następnie robiła zmysłowy striptiz do bielizny, wprawiając widzów w konsternację. I choć 49 mężczyzn ją ignorowało, jeden dawał jej 50 dolarów napiwku. Dita mówiła, że ten jeden człowiek był jej widownią docelową.*

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„Szanuj tych, którzy poszukują prawdy, strzeż się tych, którzy ją znaleźli” [parafraza słów Woltera]. To przypomnienie, że droga nigdy się nie kończy i absolutnie nikt jeszcze wszystkiego nie zrozumiał”.

ERIC WEINSTEIN

Eric Weinstein (TW: @ericrweinstein) piastuje stanowisko dyrektora zarządzającego funduszu Thiel Capital, ma doktorat z fizyki matematycznej zrobiony na Harvardzie i jest pracownikiem naukowym instytutu matematyki na Uniwersytecie Oxfordzkim.

Duchowe zwierzę: dwulistnik[5]

ZA KULISAMI

- Oto treść SMS-a od Erica, który stał się punktem wyjścia do naszego podcastu: „Chcesz spróbować zrobić podcast o [tematach naszej korespondencji SMS-owej] psychodelikach, teoriach wszystkiego i potrzebie zniszczenia edukacji w celu jej uratowania?”
- Najpopularniejszy tekst Erica dotyczy kreskówki *Kung Fu Panda*, jego ulubionego filmu [zob. jego odpowiedź na pytanie „In *Kung Fu Panda*, how does Po end up developing the capability to be an awesome Kung Fu fighter?” w serwisie Quora]. Eric pisał też o wrestlingu jako metaforze życia w sztucznej i fałszywej rzeczywistości [zob. „Kayfabe” na Edge.org].

2–3 TYSIĄCE OSÓB ZAMIAST POWSZECHNEJ SŁAWY

To jedno ze spostrzeżeń Erica, które wryły mi się w mózg w ciągu ostatniego roku; stało się ono dla mnie wyznacznikiem wielu ważnych decyzji. Siedzieliśmy w wielkiej wannie z hydromasażem i rozmawialiśmy o świecie (tak jak to robią matematycy i eksperymentatorzy w San Francisco). W pewnym momencie Eric powiedział: „Powszechna sława jest przeceniana. Lepiej być znanym w gronie 2–3 tysięcy osób, które możesz sam wybrać”. Trochę sparafrazowałem jego słowa, ale zasadniczo chodziło o to, że nie potrzebujemy ani nie chcemy wielkiej sławy należnej przedstawicielom głównego nurtu. Jeżeli jednak jesteś znany wśród 2–3 tysięcy wyjątkowych ludzi (np. uczestników konferencji TED) i szanowany przez nich, możesz robić w życiu co tylko chcesz.

Takie podejście zapewnia maksymalne korzyści przy minimalnych wadach.

DOBRE PYTANIA, KTÓRE WARTO SOBIE ZADAĆ, ZANIM RZUCISZ WYZWANIE DOMINUJĄCEJ FIRMIE (ALBO IDEI)

„Jak zarabiają pieniądze?”

„Na powiedzenie lub pomyślenie czego nie mogą sobie pozwolić?”

„KONSENSUS” POWINIEN BUDZIĆ TWOJE ZŁE PRZECZUCIA

„Ludzie muszą się jakoś nauczyć, że konsensus jest dużym problemem. Nie istnieje nic takiego jak »konsensus arytmetyczny«, ponieważ matematyka tego nie wymaga. Jest jednak konsensus waszyngtoński. Jest konsensus klimatyczny. Ogólnie rzecz biorąc konsensus jest sposobem zmuszania ludzi, by udawali, że nic się nie dzieje. »Przechodzić, przechodzić, nie ma na co patrzeć«. Według mnie powinniśmy się nauczyć, że ludzie nie dochodzą w naturalny sposób do pełnej zgody, o ile coś nie jest całkowicie jednoznaczne – i wtedy nie mamy do czynienia z konsensusem – albo o ile nie istnieje domniemane zagrożenie przemocą fizyczną lub psychiczną”.

TF: Niemal każdą publiczną prezentację zaczynam od slajdu z cytatem z Marka Twaina: „Jeśli zauważasz, że znajdujesz się po stronie większości, czas, byś się zatrzymał i zastanowił”. To zdanie nie jest adresowane tylko do mojej widowni. Stanowi też ważne przypomnienie dla mnie.

ZMIEŃ SŁOWA, ZMIEŃ ŚWIAT

Eric posługuje się wspaniałym słownictwem, którym często mnie zaskakuje. Dużo rozmawiamy o mocy kształtowania kultury przez język.

Jak wspomniałem w profilu Reida Hoffmana (strona 278), autorem jednego z moich ulubionych cytatów jest Ludwig Wittgenstein, który powiedział: „Granice mojego języka wyznaczają granice mojego świata". Częściowo w rezultacie moich nocnych jam sessions z Erikiem zacząłem eksperymentować z wymyślaniem nowych słów i wprowadzaniem ich do języka potocznego. Czasem robię to tylko dla zabawy, ale zdarza się, że reaguję na potrzebę stworzenia słowa, którego brakuje w poważnym dyskursie. W tej pierwszej kategorii wymyśliłem słowo „telezdrada" i zdefiniowałem je w tweecie z 6 kwietnia 2016 roku:

„Proponowane nowe słowo – TELEZDRADA (rzecz.) – Sytuacja, w której bliskie sobie osoby umawiają się, że będą razem oglądały serial, po czym jedna z nich potajemnie ogląda go sama".

Mój drugi eksperyment, w „poważnej" kategorii, upubliczniłem podczas rozmowy z Erikiem: to słowo „bigoter".

Obecnie nikt nie ponosi zbyt surowej kary za lekkomyślne etykietowanie ludzi i sugerowanie, że hołdują różnym „izmom" (takim jak seksizm, rasizm, mizoginizm, klasizm), pomimo faktu, że ludzie niesłusznie posądzeni o takie poglądy często płacą za to cenę rozpadu małżeństwa lub kariery. Takie etykietowanie niejednokrotnie następuje przy braku dowodów winy posądzonego lub nawet wówczas, gdy są mocne dowody na to, że jego poglądy są przeciwne do przypisywanych mu. Szkody trudno naprawić, nawet jeśli posądzenie zostaje wycofane lub zdementowane. Google i Wikipedia nadal informują o tym, że dana osoba „była posądzana o…", co jest bardzo obciążającą dwuznacznością. Co z tym zrobić? Myślę, że należy postępować w myśl zasady „kto mieczem wojuje, ten od miecza ginie". W tym miejscu na arenę wchodzi nowe słowo:

Bigoter (rzecz.) – osoba, która dla własnej korzyści zarzuca innym nietolerancję.

Powiedzmy, że jakiś pisarz z lenistwa szuka taniego poklasku, goniąc za sensacją w celu przyciągnięcia jak największej liczby czytelników i na chybił trafił oskarża innych na przykład o bycie seksistami albo rasistami. Kogoś takiego można by nazwać „znanym bigoterem" na przykład w artykule na jego temat w Wikipedii. Napiętnowanie tego zniechęcałoby do postępowania w niefrasobliwy, szkodliwy sposób. Obecnie nie widzę prostej możliwości eksponowania tego typu zachowań.

Rozbuchana poprawność polityczna i internetowe lincze ograniczają wolność wypowiedzi. Trzeba z nimi walczyć. Świat, w którym żyjemy, staje się okropną „rzeczywistością konsensusu". Nie biegnijmy dalej w stronę przepaści.

DEFINICJA OSOBY O DUŻEJ SPRAWCZOŚCI

Eric wspomniał mimochodem o „osobie o dużej sprawczości", a ja poprosiłem go o wyjaśnienie tego terminu:

„Kiedy ktoś ci mówi, że coś jest niemożliwe, to czy to jest koniec rozmowy, czy też w twojej głowie zaczyna się toczyć drugi dialog, którego celem jest dojście do tego, jak ominąć kogoś, kto powiedział, że nie możesz czegoś zrobić? Czyli na przykład: jak mam ominąć tego bramkarza, który powiedział, że nie mogę wejść do klubu nocnego? Jak mam założyć firmę, kiedy nie mam zdolności kredytowej ani doświadczenia?"

TF: Eric nazywa *Marsjanina* „filmem o skrajnie dużej sprawczości".

CZYM JEST „KANONICZNY PROJEKT"?

„Cóż, spójrzmy na naturę. Jest pewien wspaniały wirus nazywany bakteriofagiem T4. Poszukaj rysunków w internecie, a przekonasz się, że przypomina lądownik księżycowy.

Wygląda naprawdę fantastycznie. Jego materiał genetyczny znajduje się w kapsule zwanej kapsydem, mającej kształt dwudziestościanu foremnego. [...] Nieco szalona wydaje się myśl, że natura skonstruowała ten skomplikowany dwudziestościenny obiekt na długo przed narodzinami Platona. Ponieważ jednak w wymiarze matematycznym jego budowa jest całkowicie naturalna, choć skomplikowana, natura znalazła kanoniczny projekt, mimo że nie było kanonicznego projektanta. [...] Była to forma dana od Boga, jeśli tak wolisz, i nikt nie musiał jej wymyślać. Ostatnio odkryto, że koniki polne wykorzystują przy skakaniu przekładnie. Myślałby kto, że to my wynaleźliśmy przekładnie. Okazuje się jednak, że są czymś zupełnie naturalnym i mechanizm doboru doprowadził do ich powstania na długo przed tym, jak zaczęliśmy myśleć o skonstruowaniu czegoś podobnego. [...] Tego typu formy tak naprawdę zostały nie tyle wynalezione, ile odkryte".

* Najczęściej darowane lub polecane książki

„Znajomym o zainteresowaniach naukowych doradzam lekturę książki *The Emperor of Scent* Chandlera Burra, o moim przyjacielu Luce Turinie. Opowiada o naukowcu buntowniku blokowanym przez magazyn „Nature", przez organizatorów konferencji naukowych, przez renomowane ośrodki badawcze i jest cudownym wprowadzeniem w problem marginalizacji głosu dysydenta. Ponieważ Luca jest genialnym znawcą chemii i działania węchu, może sobie pozwolić na sformułowanie teorii, która może być prawdziwa albo nieprawdziwa, i walczyć o jej uznanie. To jedna z moich ulubionych książek.

Mam jeszcze jedną dziwną rekomendację, dotyczącą książki *Heraclitean Fire* Erwina Chargaffa, który tak naprawdę podbechtał Watsona i Cricka. Powiedział im, że jego zdaniem nie są wystarczająco dobrymi i inteligentnymi naukowcami, że nie znają się wystarczająco dobrze na chemii. Twierdził, że nie

mają kwalifikacji do badania DNA i tak dalej. Okazało się, że oni mieli rację, a Chargaff się mylił. Kiedy usłyszałem, że był ktoś, kto nie wierzył w Watsona i Cricka, pomyślałem, że to dowcip stulecia. Trzeba było jednak innego geniusza, żeby tak podjudzić tych dwóch. Chargaff pisze o tym, jak próbował im przeszkadzać, ale mu się nie udało, ponieważ to oni mieli rację, a nie on. Zachował na tyle przytomności umysłu, żeby zwalczyć tę pokusę.

To książki, które według mnie mają niewiarygodną siłę oddziaływania, ponieważ mówią o tym, jak to jest, kiedy stajesz samotnie przeciwko wielu".

O SILE MYŚLENIA LATERALNEGO

„Przed rokiem 1989 nikt nie umiał skonstruować walizki z kółkami. Trudno sobie wyobrazić, że ludzie na całym świecie mieli zbyt zamknięte umysły, by wpaść na wbudowanie kółek z jednej strony walizki i dodanie teleskopowej rączki. To był wynalazek Roberta Platha, pilota linii Northwest, jak mi się wydaje. Za jednym zamachem przekonał wszystkich, że ich stare walizki są do niczego. Mimo że popyt na nowe walizki nie był zbyt duży, on go zwielokrotnił, ponieważ nagle wszyscy chcieli się pozbyć starych. Takie innowacje tworzone z wykorzystaniem dyskretnych fal mózgowych można porównywać między różnymi dziedzinami. Na przykład w latach 50. najgorszym zawodnikiem w japońskiej drużynie tenisa stołowego podczas mistrzostw świata w Bombaju był Hiroji Satoh. To on przykleił piankowe okładziny po obu stronach rakietki, która w tamtych czasach miała wykończenie przypominające papier ścierny. Jego przeciwnicy stracili możliwość wspomagania się słuchem w czasie gry, ponieważ pianka zmieniła dźwięk wydawany przez piłeczkę przy odbiciu".

TIM: „To działało jak tłumik pistoletu".

ERIC: „Dokładnie. Zatem założenie tłumika na rakietkę…”

TIM: „Tłumika. Sam fakt użycia tego słowa sprawił, że wyobraziłem sobie wielki arsenał broni palnej ukryty w twojej piwnicy”.

ERIC: „Nie potwierdzam i nie zaprzeczam. Niemniej sam pomysł, że najgorszy zawodnik jednej ze słabszych drużyn mógł zostać niekwestionowanym mistrzem świata dzięki tak doniosłej innowacji, pokazuje, jaką siłę mają takie pomysły. [**TF:** „Takie pomysły” oznaczają posiadanie „sekretu” zdefiniowanego przez Petera Thiela w książce *Zero to One* jako wiedza lub przekonanie uważane przez resztę świata za nonsensowne]. Prawa potęgowe {Stevensa} tak niewiarygodnie ci sprzyjają w wypadku wygranej, że [wychodzenie poza normę] jest naprawdę opłacalne”.

TIM: „Tak jak w przypadku Dicka Fosbury’ego, który jako pierwszy zaczął wykonywać skok wzwyż tyłem podczas igrzysk olimpijskich, zdobywając złoto…”

ERIC: „…w 1968 roku, dokładnie tak”.

TIM: „Najpierw go wyśmiewano, potem naśladowano, aż w końcu przyjęto jego sposób jako standardowy”.

ERIC: „[W przypadku zwykłej, kiepsko zaprojektowanej parasolki] pomyślałbym od razu na przykład o Japończykach i ich miłości do origami oraz o matematycznych zasadach składania papieru. Wybrałbym te miejsca, żeby sprawdzić, czy mogę sięgnąć do zgromadzonej w nich wiedzy praktycznej i zastosować ją w odniesieniu do parasolki. Bardzo często to jest kwestia bycia pierwszą osobą łączącą ze sobą rzeczy, których nigdy wcześniej nikt nie łączył, i sięgającą po rozwiązania będące czymś zwykłym w jednej dziedzinie, ale nie do pomyślenia w innej”.

DLA KUREWSKO KREATYWNEJ PRACY

TIM: „Jak wygląda twoje podejście do głęboko kreatywnej pracy wymagającej syntezy myślowej albo, jakby powiedział Naval Ravikant, »myślenia ortogonalnego«”.

ERIC: „Stosuję dziwną technikę koprolalii – brzmi pornograficznie, prawda?”

TIM: „Trochę”.

ERIC: „Słyszałeś o wiązankach wulgaryzmów wypowiadanych mimowolnie przez chorych na zespół Tourette’a? [To właśnie koprolalia]. Zauważyłem, że kiedy używamy zabronionych słów, mózg dostaje sygnał, że zasiedlamy niebezpieczną przestrzeń. To trochę tak, jakbyśmy wchodzili w inny tryb. […] Kiedy zamierzam zabrać się za intensywną pracę umysłową, bardzo często kryje się w niej potężna, agresywna energia. Niełatwo sobie z nią poradzić. Jest bardzo wymagająca i myślę, że osoby znające mnie jako człowieka bardzo towarzyskiego zdziwiłaby moja niemal autystyczna postawa, którą przyjmuję podczas pracy”.

TIM: „Jak to inicjujesz? Po prostu wyrzucasz z siebie jak najwięcej wulgaryzmów? Jak jakąś inkantację?”

ERIC: „Mam swoją sekwencję, zawsze tę samą. To jak niezmienna mantra, którą muszę wyrecytować”.

TIM: „Możesz ją teraz wypowiedzieć czy jest ściśle tajna?”

ERIC: „Nie, nie. Nie wolno zdradzać swojej mantry medytacyjnej”.

TIM: „To podaj przynajmniej jakieś wskazówki. Jak długa jest?”

ERIC: „Jej wypowiedzenie zajmuje mi jakieś siedem sekund. Trzeba się [też] odciąć od normalnej rzeczywistości, w której myślisz [na przykład] jak dokuczyć sąsiadowi. Nie, to musi być twój czas. W gruncie rzeczy kradniesz czas. A sam akt tworzenia jest bardzo brutalny”.

TF: Wygląda na to, że ta dziwna technika faktycznie umożliwia szybkie wprowadzenie się w nieco inny stan umysłu. Wypróbuj ją: zapisz na kartce ciąg wulgaryzmów, których przeczytanie zajmie ci 7–10 sekund. Następnie przed sesją pracy kreatywnej odczytaj go szybko i głośno, tak jakbyś rzucał zaklęcie albo wpadał w szał. Eric uważa także, że głęboka noc – około godziny 3 nad ranem – to idealny czas na głęboko twórczą pracę.

ERIC: „Telefon przestaje dzwonić, nie obawiasz się, że przegapisz coś ważnego, ponieważ wszyscy śpią. Jest poniedziałkowa noc, a ty masz przed sobą tylko bezmiar białej tablicy. Wtedy dzieje się magia".

STARE NAWYKI TRUDNO ZMIENIĆ – ZEGAR UŚMIECHA SIĘ NADAL

„W niemal wszystkich reklamach zegarków naręcznych wskazówki pokazują godzinę 10.10. [Dopóki tego nie zobaczysz], trudno w to uwierzyć. Ale potem zdajesz sobie sprawę, że świat znowu zyskał nad tobą przewagę, ponieważ odbiorcom reklam wskazówki ustawione w ten sposób przywodzą na myśl uśmiech".

TIM: „Podejrzewam, że symetria ma tu duże znaczenie, prawda?"

ERIC: „Pewnie tak. Ale co najśmieszniejsze, ta zasada jest tak głęboko zakorzeniona, że czasem w reklamach zegarków elektronicznych także widać godzinę 10.10, mimo że na wyświetlaczu cyfrowym w żaden sposób nie przypomina ona uśmiechu".

O ZACZYNANIU KORZYSTANIA Z PSYCHODELIKÓW PO CZTERDZIESTCE

Eric wierzył przez całe życie, że zażywanie substancji psychodelicznych przypomina „polewanie mózgu kwasem i robienie z niego sera szwajcarskiego". W ciągu ostatnich kilku lat jego podejście się zmieniło:

„Dopiero kiedy zacząłem się spotykać z najbardziej utalentowanymi intelektualnie ludźmi w świecie nauki i poza nim [...] zrozumiałem, że psychodeliki są tajemnicą poliszynela w tej, jak ją nazywam, halucynogennej elicie, składającej się z miliarderów, noblistów, wynalazców i programistów. [...] Większość tych ludzi zażywa substancje psychodeliczne, żeby zwiększyć swoją kreatywność albo uzyskać dostęp do rzeczy, do których trudno dotrzeć za pomocą terapii i innych metod konwencjonalnych".

„TRUDNOŚCI W UCZENIU SIĘ" CZY „TRUDNOŚCI W NAUCZANIU"?

„[...] Problem polega na tym, że nie mówimy o trudnościach w nauczaniu. Mówimy [tylko] o trudnościach w uczeniu się, a muszę powiedzieć, że wielu młodych ludzi, których chcę wziąć pod swoje skrzydła, uznano za mających takie trudności, a mimo to okazali się wspaniałymi uczniami. Takie dzieci uczą się, jakby były na dopingu, ale mają pewne deficyty będące ceną za te wyjątkowe zdolności, tyle że nauczyciele nie umieją sobie z tym poradzić.

Mówimy, że te dzieci mają trudności z uczeniem się, aby zamaskować fakt, że ekonomika nauczania wymaga od jednego centralnego aktora, czyli nauczyciela, umiejętności prowadzenia w jednakowym tempie całej klasy składającej się z co najmniej 20 osób. Cóż, to nie jest zbyt dobry model.

Chciałbym wyciągnąć z niego jak największą liczbę moich niebezpiecznych [w pozytywnym sensie] dzieciaków, nawet jeśli będzie to oznaczało konieczność porzucenia szkoły średniej i college'u. Oczywiście nie bezcelowego porzucenia. **Rezygnując ze szkoły, trzeba mieć coś w zamian.** Zacznij coś tworzyć, budować. Zatrudnij się w laboratorium. Opuść college".

PORANNY RYTUAŁ ERICA

„Każdy poranek jest walką z nowym dniem, który widzę jako szereg wrogów do pokonania. Nie jestem rannym ptaszkiem. Zawsze gdy wstaję rano z łóżka, jestem zaskoczony, że mi się udało. [...] Wydaje mi się, że to Juliana Schwingera, wielkiego fizyka z Harvardu, zapytano kiedyś, czy poprowadzi kurs mechaniki kwantowej odbywający się o godzinie 9.00 rano. Kiedy zamilkł na chwilę, autor tej propozycji zapytał: »W czym problem, profesorze Schwinger?«, a on odpowiedział: »Nie wiem, czy potrafię nie kłaść się do tak późna«".

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 30-latkowi?

„Wydaje mi się, że kiedy miałem 30 lat, wciąż jeszcze nie mogłem się zdecydować, czy chcę zostać w świecie akademickim, czy go opuścić. Nie zdawałem sobie sprawy z tego, że struktura uniwersytetów zmierza w kierunku stagnacji, rozwija się bardzo powoli albo wręcz się kurczy. To nie było dobre miejsce na robienie kariery, ponieważ większość atrakcyjnych stanowisk [etatów profesorskich] została utworzona w latach 60. i od tamtego czasu była zajęta. [...] Myślę, że tak naprawdę miałem zwinąć obóz i zrozumieć, że to technologia będzie najszybciej rozwijającą się dziedziną. I choć

chciałem się zajmować nauką, a nie technologią, lepiej znaleźć sobie miejsce w nie do końca idealnym wycinku rozwijającego się świata niż w kurczącym się świecie, w którym wychodzą na jaw najgorsze cechy i zachowania ludzi. [W tym drugim przypadku] umysł przestawia się na defensywę i pogoń za rentą. Życie jest zbyt krótkie, żeby marnować je na małostkowe, defensywne i okrutne zachowania wobec ludzi, którzy obok ciebie próbują wymyślać coś nowego".

RADA NA POŻEGNANIE

„Naprawdę chciałbym, żeby ci spośród was, którym wmówiono, że macie trudności z uczeniem się, nie jesteście dobrzy z matematyki, nie macie talentu do muzyki albo coś podobnego, próbowali szukać niekonwencjonalnych sposobów udowadniania, że to nieprawda. Wierzcie nie tylko w siebie, ale także w to, że istnieją [sposoby, narzędzia, metody] wystarczająco skuteczne, by rzeczy, które wydają wam się bardzo trudne, stały się łatwiejsze, niż kiedykolwiek sądziliście".

SETH ROGEN I EVAN GOLDBERG

Seth Rogen (TW/FB: @SethRogen) jest aktorem, scenarzystą, producentem i reżyserem. Evan Goldberg (TW: @EvanDGoldberg) jest kanadyjskim reżyserem, scenarzystą i producentem. Stworzyli razem takie filmy, jak *Supersamiec* (na pomysł scenariusza wpadli jeszcze jako nastolatki), *Wpadka*, *Boski chillout*, *The Green Hornet*, *To już jest koniec*, *Funny People*, *Sąsiedzi* i *Sausage Party*. Pisali także scenariusze programu *Da Ali G Show* i *Simpsonów*.

Duchowe zwierzę: Seth = leniwiec; Evan = szympans bonobo

FUCK, FUCK, FUCK

Odwiedziłem wytwórnię w Atlancie, w której powstawał film *Sąsiedzi 2*, żeby zobaczyć Setha, Evana i ich zespół w akcji. Któregoś dnia byłem świadkiem burzy mózgów w pokoju scenarzystów. Tekst był wyświetlony na wielkim ekranie, a jedna osoba obsługiwała klawiaturę, zapisując z niewiarygodną szybkością propozycje rzucane przez uczestników. Evan i inni wtrącali do każdego zdania co najmniej jedno wulgarne słowo i wszystko to pojawiało się na ekranie. Zapytałem później, czy oczyszczanie tekstu zajmuje dużo czasu, na co Evan odpowiedział z uśmiechem: „Zawsze można odkurwić scenariusz później". Najważniejsze było swobodne wymyślanie i brak autocenzury. Z edycją można zaczekać.

DLACZEGO *SUPERSAMIEC* CHWYCIŁ

Supersamiec chwycił, ponieważ Seth i Evan pisali o tym, czego sami doświadczali w szkole średniej. Evan wyjaśnia: „Wtedy wiedzieliśmy tylko, że bardzo chcemy pójść z kimś do łóżka, że z nikim tego nie robimy i nie jesteśmy superfajni". Warto pisać o tym, co zna się z autopsji.

Seth zaczął występować jako komik w wieku 13 lat. Dodaje: „Czegoś się przy tym nauczyłem. Jest taki świetny komik, Darryl Lenox, nadal jeszcze występuje. Pamiętam, że kiedyś obejrzał mój występ. […] Próbowałem naśladować innych komików, takich jak Steven Wright czy Seinfeld, podrabiać ich programy. Tymczasem Lenox powiedział: »Chłopie, jesteś tu jedyną osobą, która może opowiedzieć o próbach znalezienia dziewczyny na pierwszą robótkę ręczną. […] Mów o tym!«".

LEKCJE JUDDA APATOWA

EVAN: „Powiedziałbym, że najważniejszą rzeczą, jakiej się nauczyliśmy [od Judda] było niezatrzymywanie niczego dla siebie. Jesteś otoczony inteligentnymi ludźmi. Włącz ich w swój proces twórczy. Poznaj ich opinie. Dziel się tym, co masz. No i oczywiście ważne są emocje. Pisanie to emocjonalna podróż".

SETH: „Pamiętam jak pewnego razu kręciliśmy scenę do *Wpadki* i improwizowaliśmy… a może to był *40-letni prawiczek*… i Judd krzyknął do nas z drugiego pokoju – bo on często reżyseruje z drugiego pokoju, to jest przezabawne – »Mniej nasienia, więcej emocji!«. Myślę, że to całkiem dobra i uniwersalna rada".

TIM: „Wspomniałeś także, że każda postać musi mieć jakąś ranę".

EVAN: „To wielki Juddyzm".

TF: Judd polecił im książkę *The Art of Dramatic Writing* Lajosa Egri (Evan: „Jeśli jesteś pisarzem, 60% będzie dla ciebie bezużyteczne, a 40% bezcenne") jako ulubioną książkę Woody'ego Allena o pisaniu.

TRAWKA NA ZWIĘKSZENIE KREATYWNOŚCI

Evan i Seth są prawdziwymi koneserami marihuany i palą różne odmiany w zależności od sytuacji. Evanowi najlepiej się pisze i tworzy z odmianą Jack Herer. Na stronie internetowej jest opisana jako „odmiana sativy zapewniająca idealne połączenie uniesienia intelektualnego z rozluźnieniem całego ciała".

* Myśl lub rada na pożegnanie

EVAN: „*Supersamiec* odniósł duży sukces, ale nie daj się zwieść: najpierw przez 10 lat był kompletną porażką. Gdybyś przeczytał pierwsze pięć wersji scenariusza, pomyślałbyś, że to najgorsza rzecz, jaką w życiu czytałeś”.

SETH: „Ludzie ciągle nam mówili, że nikt nigdy nie zrobi tego filmu, ale nam nawet nie przyszło do głowy, żeby ich posłuchać. Nie zastanawialiśmy się nad tym, czy się nie poddać. W ogóle tego nie dopuszczaliśmy. Mówiliśmy: »Pieprzyć tych ludzi, idziemy dalej«”.

EVAN: „Wyobraź sobie Stephena Kinga piszącego pierwszą książkę i mówiącego: »Człowieku, jestem w kropce. Utknąłem. Chyba muszę zmienić zawód«. Po prostu trzeba próbować dalej”.

SETH: „Ślepa wiara w siebie”.

8 SPOSOBÓW RADZENIA SOBIE Z NIENAWISTNIKAMI

Życie jest sportem kontaktowym, zwłaszcza w internecie. Jeżeli zamierzasz wejść na arenę, musisz mieć świadomość, że rozkwaszone nosy i mnóstwo zadrapań to coś zupełnie normalnego.

Kuksańce i poszturchiwania mogą przyjąć wiele form. Oto jedna z pierwszych recenzji *4-godzinnego tygodnia pracy*, która ukazała się na Amazonie, kiedy jeszcze byłem żółtodziobem stawiającym pierwsze kroki w sieci:

„Ta książka jest źle zatytułowana. Podtytuł powinien brzmieć: *Uwolnij się od schematu od 9 do 17, mieszkaj gdzie chcesz, dołącz do niezależnych finansowo i zostań największym palantem świata*. Nie kupujcie jej. Autor prawdopodobnie wykorzysta wasze pieniądze, żeby ustanowić rekord Guinnessa w liczbie kotków uduszonych w ciągu minuty".

Witaj w mieście, chłopcze. Chcesz chusteczkę?

To był 2007 rok. W ciągu ostatniej dekady opracowałem kilka zasad i zebrałem garść cytatów ułatwiających mi zachowanie zdrowia psychicznego i reputacji. Oto one:

1. Nieważne, ilu osobom nie przemówiłeś do przekonania. Liczą się ci, których porwałeś.

Nawet jeżeli twoim celem jest wyświadczenie jak największego dobra jak największej liczbie ludzi, musisz znaleźć, zadowolić i zachwycić tysiąc oddanych,

prawdziwych fanów (strona 351). Ci ludzie staną się twoją największą siłą marketingową, a reszta zrobi się sama. Miliony czy miliardy ludzi, których do siebie nie przekonasz, nie mają znaczenia. Skup się tylko na przekonanych. To oni są twoją dźwignią Archimedesa.

2. 10% ludzi znajdzie coś, o co będzie się mogło obrazić. Spodziewaj się tego i traktuj ich jak zjawisko statystyczne.

W miarę jak grono czytelników będzie rosło, 10% z nich może urosnąć do naprawdę dużej liczby. Przygotuj się na to psychicznie, zanim cokolwiek opublikujesz: „O, mam już tysiąc czytelników. To znaczy, że stu z nich będzie źle reagowało na moją twórczość. Nie dlatego, że jestem kiepski, i nie dlatego, że są źli. Po prostu tak działa statystyka i nie ma na to rady". Jeżeli będziesz się tego spodziewał, mniej cię to będzie irytować. Poza tym zakładam, że 1% moich fanów będą stanowili ludzie całkowicie stuknięci, podobnie jak w całej populacji, dzięki czemu łatwiej mi znieść znacznie bardziej przerażające zachowania. Jeżeli (błędnie) założysz, że wszyscy będą się do ciebie uśmiechali i głaskali cię po głowie, dostaniesz znienacka w twarz, zareagujesz impulsywnie i tylko pogorszysz sprawę. Pamiętaj, że zawsze będziesz w zasięgu wariatów, nawet jeśli będziesz pisał o niewinnych sprawach. Oto prawdziwy, dosłowny komentarz zamieszczony na moim blogu: „Stanowisz dla naszych dzieci złowieszczy przykład fałszywego proroka. Wstydź się. Jesteś złym człowiekiem, który zdobył świat, ale stracił duszę". Autor następnie zagroził, że osobiście doprowadzi mnie na Sąd Ostateczny. Tą groźbą karalną zainteresowało się nawet FBI! Wspomniany komentarz nie powstał

w reakcji na mój post na temat pożytków z mordowania młodych fok, ponieważ nigdy takiego nie napisałem. Była to odpowiedź na tekst, który napisałem, aby pomóc w zbiórce funduszy (za pośrednictwem donorschoose.org) na wyposażenie najbiedniejszych szkół publicznych w Stanach Zjednoczonych w książki, długopisy, ołówki i inne przybory.

Przewiduj zamiast reagować.

3. W razie wątpliwości odetnij dopływ tlenu.

Oto moje trzy podstawowe reakcje na krytykę w sieci:

- Odcinam dopływ tlenu (ignoruję) – 90%.
- Polewam benzyną (promuję) – 8%.
- Wdaję się po pijanemu w dyskusje z trollami (i bardzo tego żałuję) – 2%.

Nie zamierzam odnosić się do trzeciego punktu, ale pierwsze dwa zasługują na omówienie.

Warto odcinać większości krytyków dopływ tlenu, ponieważ inne postępowanie znacznie zwiększa ich widoczność w Google. Inaczej mówiąc, jeżeli zareagujesz publicznie – w najgorszym wypadku umieścisz odpowiedź na popularnej stronie i podasz link do krytycznego tekstu – obdarujesz nienawistnika dodatkowymi linkami i większą klikalnością oraz sprawisz, że jego komentarz utrwali się i zyska na znaczeniu. W niektórych przypadkach musiałem gryźć się w język całymi miesiącami, czekając aż link do jakiegoś bzdurnego tekstu zawierającego stek kłamstw, z którymi mógłbym się łatwo rozprawić, zniknie z pierwszej i drugiej strony wyników wyszukiwania w Google. Niezwykle trudno zachować milczenie w takich sytuacjach, ale samokontrola jest bardzo, bardzo ważna. Przypomnij sobie scenę bitwy pod Stirling z filmu

Braveheart, w której William Wallace do ostatniej chwili wstrzymuje reakcję swoich oddziałów na szarżę Anglików.

A co z „polewaniem benzyną” 8% negatywnych komentarzy? Dlaczego ktokolwiek miałby to robić? Po pierwsze, trzeba pamiętać, że nie wszyscy krytycy są nienawistnikami. Weźmy pod uwagę przykład z życia wzięty: Eric Karjaluoto napisał tekst zatytułowany „Is Tim Ferriss Acting Like an Asshole?” w reakcji na ogłoszenie przeze mnie kontrowersyjnego konkursu na pewien projekt twórczy. Nie zgadzam się ze wszystkimi jego argumentami, ale uznałem, że poruszył kilka ważnych spraw i przyczynił się do wywołania interesującej dyskusji. Dlatego zacząłem promować jego tekst. Takie postępowanie pokazuje, że jestem otwarty na krytykę oraz mam dystans do siebie. Obie cechy zmniejszają liczbę wychodzących z otchłani internetu prawdziwych nienawistników.

4. Jeżeli już reagujesz, nie przesadzaj ze skruchą.

Czasem trzeba za coś przeprosić, zwłaszcza jeśli naprawdę nawaliłeś albo odezwałeś się zbyt szybko, ale częściej jednak wystarczy po prostu przyznać się do błędu.

Zasugerowanie, że widzisz, co się dzieje, może odstraszyć co najmniej 80% ludzi sprawiających wrażenie nienawistników. Niektórzy robią nawet zwrot w tył i zostają twoimi najwierniejszymi sojusznikami. Wystarczy zaprezentować fakty albo tylko życzyć powodzenia krytykowi, a sam dojdzie do właściwych wniosków. Sam często posługuję się takim mniej więcej komunikatem: „Dziękuję za opinię. Cały czas staram się doskonalić. Jednocześnie mam nadzieję, że odnajdziesz to, czego szukasz”.

5. Nie możesz rozsądną argumentacją pokonać kogoś, kto wbił sobie coś do głowy bez żadnej argumentacji.

6. „Chęć przypodobania się wszystkim jest objawem przeciętności. Unika się wtedy trudnych decyzji i konfrontacji z ludźmi, z którymi trzeba się zmierzyć". — Colin Powell

7. „Jeśli chcesz być lepszy, ciesz się, gdy myślą, że jesteś głupi". – Epiktet

Rzymski polityk i filozof Katon, którego Seneka uważał za doskonałego stoika, stosował się do tego zalecenia Epikteta, nosząc ciemniejsze szaty niż nakazywał obyczaj i rezygnując z tuniki. Oczekiwał, że ludzie będą go wyśmiewać, i tak właśnie było. Robił to, żeby nauczyć się odczuwania wstydu tylko z powodu rzeczy, których naprawdę warto się wstydzić. Jeżeli chcesz robić coś interesującego, musisz się nauczyć radzić sobie z krytyką albo nawet się nią cieszyć. Ja również, podobnie jak Katon, regularnie i celowo narażam się na „śmieszność" z błahego powodu. To przykład „ćwiczenia strachu" (strona 541).

8. „Dobre życie jest najlepszą zemstą". — George Herbert

Kiedy kilka lat temu przeżywałem trudny okres w życiu, Nassim Taleb, autor słynnego *Czarnego łabędzia*, przysłał

mi poniższy aforyzm, trafiając z idealnym przekazem w idealnej chwili:

„Z odpornością mamy do czynienia wtedy, gdy bardziej się przejmujesz garstką ludzi lubiących twoją pracę niż mnóstwem tych, którzy jej nienawidzą (artyści); z kruchością zaś wtedy, kiedy bardziej się przejmujesz garstką ludzi, którzy nienawidzą twojej pracy, niż mnóstwem osób ją lubiących (politycy)”.

Wybierz odporność.

Bardzo lubię łatwość, z jaką używa się słowa „fuck”.

MARGARET CHO

Margaret Cho (TW: @margaretcho, margaretcho.com) jest osobą wszechstronną. Zdobyła międzynarodowe uznanie jako komiczka, aktorka, pisarka, projektantka mody i autorka piosenek, które sama wykonuje. Można ją zobaczyć na dużym ekranie i w serialach telewizyjnych, takich jak *Seks w wielkim mieście* i *Rockefeller Plaza 30*. W 1999 roku zadebiutowała jako komiczka z programem *I’m the One that I Want*, odbyła z nim udaną trasę po Stanach Zjednoczonych i wydała książkę oraz film pod tym samym tytułem. Jej pierwszy album muzyczny, *Cho Dependent*, był nominowany do nagrody Grammy.

JAK SOBIE RADZIĆ Z AWANTURNIKAMI PRZERYWAJĄCYMI TWÓJ WYSTĘP

Margaret jest znana z umiejętności skutecznego zamykania ust krzykaczom przeszkadzającym jej w czasie występu. Pod tym względem wiele się nauczyła od legendarnej Pauli Poundstone:

„Spróbuj się dowiedzieć, co tak naprawdę próbują powiedzieć. […] Naprawdę warto poszukać głębiej i dowiedzieć się, **dlaczego ta osoba postanowiła przerwać spektakl, za który wszyscy zapłacili i na który specjalnie i dobrowolnie przyszli. Dlaczego ktoś się przeciwko temu buntuje? Ciekawi mnie to**. Zwykle daję awanturnikom całkiem dużo czasu. Można zrobić na tej podstawie całkiem udane przedstawienie. […]

Mogę zapytać kogoś takiego, z kim przyszedł. Następnie pytam jego osobę towarzyszącą [na przykład]: »Dlaczego on taki jest? Jest taki zawsze czy tylko od czasu do czasu?«. Mogę też zapytać ludzi siedzących w pobliżu awanturnika, czy przed rozpoczęciem spektaklu też się tak zachowywał, co mówił itd. Dowiedzieć się, co doprowadziło do jego reakcji”.

TF: To naprawdę genialne. Czasem najlepszym sposobem na rozbrojenie lub pokonanie napastnika jest zadawanie krótkich pytań i pozwalanie mu na mówienie. Nawet proste pytania typu: „Dlaczego tak mówisz?”, „O co pytasz?” albo „Dlaczego mówisz takie rzeczy?” mogą załatwić sprawę. Czasem pozwalam znanym ludziom odpowiadać na zaczepki moich awanturników w internecie, umieszczając odpowiednie cytaty. Na przykład kiedy ktoś jest wściekły z powodu jakiegoś mojego mało istotnego wpisu w mediach społecznościowych, chętnie posługuję się słowami Mae West (zwłaszcza po kieliszku wina): „Tych, którzy łatwo się obrażają, należy obrażać częściej”.

ANDREW ZIMMERN

Andrew Zimmern (TW: @andrewzimmern, andrewzimmern.com) jest gwiazdą telewizji uhonorowaną trzykrotnie nagrodą Jamesa Bearda, kucharzem, pisarzem i nauczycielem. Jako twórca, producent i gospodarz programów z cyklu „Dziwaczne potrawy”, nadawanych w telewizji Travel Channel (w tym *Dziwaczne potrawy Andrew Zimmerna*, *Dziwaczny świat Andrew Zimmerna*, *Dziwaczne potrawy Ameryki* oraz najnowszego – *Dziwaczne potrawy: smakowite miasta*), Andrew poznał i przybliżył widzom kulturę ponad 150 krajów, promując dobre sposoby myślenia o jedzeniu, tworzenia go i życia z nim. Jego życie nie zawsze było usłane różami. Zachowuje trzeźwość od 20 lat, ale kiedyś był bezdomnym heroinistą. Odmienił swoje życie dzięki pomocy przyjaciela z kliniki Hazelden w Minnesocie.

Duchowe zwierzę: stary i mądry żółw morski

NAJWAŻNIEJSZE JEST BYCIE SOBĄ, A NIE WEWNĘTRZNYM AKTOREM

TIM: „Szukam notatek, które zrobiłem po jednej z naszych pierwszych »sesji terapeutycznych« [aby się przygotować do programu telewizyjnego]. […] Jednym z zaleceń było to, że najważniejsze jest bycie sobą, a nie swoim wewnętrznym aktorem. Utkwiło mi w pamięci zdanie, że »odcinek pierwszy jest o tym, jaki będziesz musiał być«”.

ANDREW: „Pierwszy odcinek, pierwszy moment. Nie można tego cofnąć. […] Chyba opowiadałem ci historię pierwszego odcinka pierwszej serii [*Dziwacznych potraw*]. To był pilot. Pojechałem do Tokio, do restauracji Asadachi. Nazwa znaczy dosłownie »poranne erekcje«. Naprawdę. To jest bar *getemono* – miejsce, w którym biznesmeni finalizują umowy i dużo piją. […] »Ty wypijesz żółć węża, ja wypiję żółć węża« i umowa będzie potwierdzona, tego typu rzeczy. […] Jakaś część mnie zaczęła wymyślać różne zabawne teksty, żeby ponabijać się z nazwy lokalu […] [i oczywiście] można się z tego nabijać. To łatwizna. W telewizji jest pełno ludzi, którzy zachowują się w ten sposób. Cichy głosik w mojej głowie powiedział jednak, żebym tego nie robił, bo potem będę musiał już zawsze trzymać się tego stylu i być kimś, kim nie jestem. […] Bo tak naprawdę bardzo szanuję inne kultury. Głosik mówił: »Nie rób tego. Nie poddawaj się szybkiej, łatwej i taniej pokusie«, a wszyscy chętnie to robimy. To najłatwiejsze, co można zrobić. [Wobec tego] podszedłem tylko do wejścia, obróciłem się do kamery i powiedziałem coś nieszkodliwego, a następnie wszedłem do środka. Morał z tej historii jest taki, że nie musiałem naśmiewać się z tych ludzi, ich potraw i nazwy restauracji. To była najlepsza decyzja, jaką w życiu podjąłem, ponieważ ludzie zawsze wspominają o szacunku wobec innych kultur, który okazuję w moim

programie, a to mnie cieszy i myślę, że to bardzo ważna cecha wszystkich podróżników. [Poza tym] **bycie sobą jest znacznie mniej pracochłonne**".

* Gdybyś miał wybrać trzy zioła lub przyprawy i używać ich w kuchni przez cały następny rok, co by to było?

„Świat ziół i przypraw jest wspaniały, ale wcześniej są inne podstawowe składniki, które wolałbym mieć zawsze w swojej kuchni albo na bezludnej wyspie: **ostrą papryczkę chilli**, **szalotkę** i **cytrynę**. [...] Oczywiście mógłbym wybrać kmin rzymski, kolendrę albo coś podobnego, ale mają one dość ograniczone zastosowanie. Z cytryną, chilli i czosnkiem lub szalotką mogę zrobić wszystko. Mogę je łączyć w nieskończoną liczbę kombinacji. [...] Sól [może się zachowywać] jak kwas i cytrusy są kwasowe [**TF:** Dlatego niektórzy kucharze mówią: »Używam cytrusów tak, jak inni używają soli«], a poza tym we wszystkich roślinach czosnkowych też jest niewiarygodnie dużo kwasów. Równie dużo zawiera papryczka chilli. To nie żadna tajemnica, dlaczego te składniki zmieniają smak jedzenia i inspirują do tworzenia nowych zestawień. Są o wiele bardziej uniwersalne w kuchni niż bazylia, tymianek i inne takie rzeczy".

POSZUKIWANIE PRZEPISU NA POTRAWĘ LUB NA ŻYCIE: ZWRACAJ UWAGĘ NA SZCZEGÓŁY I NA TO, CZY AUTOR SAM Z NIEGO KORZYSTA

„Kiedy poszukasz w internecie, znajdziesz 20 przepisów na ciasto biszkoptowe. Ja wybiorę ten, w którym wszystko będzie szczegółowo opisane – nawet rozmiar formy z dokładnością do ułamka cala. Kiedy ktoś podaje takie detale, możesz być pewien,

że sam piekł ciasto według tego przepisu. A jeżeli autor pisze: »Natłuścić formę«, ale nie podaje jej rozmiaru? Wiadomo, że nie korzystał sam z tej receptury. To wskazówka, że coś jest nie tak”.

* Jaka była twoja najlepsza albo najbardziej wartościowa inwestycja?

„Najlepszą rzeczą, jaką w życiu zrobiłem – oprócz wyjścia z nałogu 25 lat temu – było przerwanie kariery restauratora w 2002 roku, sprzedaż udziałów w restauracji i pójście do pracy za darmo w lokalnym radiu, telewizji i gazecie. Chciałem nauczyć się dziennikarstwa. Zamierzałem stworzyć produkt oparty na masowej platformie i spróbować wywrzeć pozytywny wpływ na świat, a jedynym sposobem było zostanie 40-letnim praktykantem, nauczenie się wszystkiego, czego potrzebowałem, i zaczęcie kariery od nowa”.

Cynizm jest chorobą okradającą ludzi z daru życia.

RAINN WILSON

Rainn Wilson (FB/IG/TW: @rainnwilson, soulpancake.com) zasłynął rolą Dwighta Schrute'a w uhonorowanym pięcioma nagrodami Emmy serialu *Biuro*, nadawanym przez telewizję NBC. Wystąpił także w filmach *Super*, *Cooties*, *Juno*, *Potwory kontra Obcy*, *Rocker* oraz wielu innych. Jest współzałożycielem SoulPancake, firmy medialnej zajmującej się poszukiwaniem odpowiedzi na wielkie pytania ludzkości. Zasiada w radzie Mona Foundation i jest współzałożycielem Lidè Haiti, inicjatywy edukacyjnej prowadzącej działalność w wiejskich regionach Haiti i pomagającej poprzez sztukę młodym, zagrożonym kobietom. Napisał książkę *The Bassoon King*.

Duchowe zwierzę: leniwiec

ZA KULISAMI

Rainn oszczędził kłopotu tym z was, którzy mieliby ochotę kopnąć mnie w twarz. Wpisz w wyszukiwarce: „Rainn Wilson kicking Tim Ferriss in the face". To długa historia.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 30-latkowi?

„W wieku 30 lat byłem głodującym nowojorskim aktorem teatralnym próbującym zdobyć jakiś angaż i zarabiającym z trudem 17 tysięcy dolarów rocznie. Imałem się wielu różnych zajęć dodatkowych. Prowadziłem firmę przeprowadzkową. Myślę, że powinienem powiedzieć sobie, że muszę uwierzyć w swoje możliwości. Uwierzyć, że są większe niż sobie wyobrażam. Dla mnie to rodzaj boskiego pytania. Bóg dał nam talenty i zdolności, ale tylko od nas zależy, czy je odkryjemy, rozwiniemy do maksimum i jak najlepiej wykorzystamy dla dobra całego świata. W wieku 30 lat miałem znacznie większe możliwości, niż sądziłem. Myślałem o sobie tak: »Może zdołam gdzieś się zahaczyć jako aktor, a od czasu do czasu wystąpić gościnnie w *Prawie i porządku* i zarobić wystarczająco dużo pieniędzy, żeby wyżyć z aktorstwa i skończyć z tymi przeklętymi przeprowadzkami«. Takie było moje wyobrażenie o sobie. **Powiedziałbym więc: »Bardziej w siebie uwierz. Jesteś lepszy, niż ci się wydaje. Miej śmielsze marzenia«".**

WRACANIE DO „NORMALNOŚCI"

Poniższe słowa Rainna przyniosły mi dużą ulgę, ponieważ sam często czuję się podobnie:

„Jestem bardzo zaabsorbowany tym, co się dzieje w mojej głowie i to jest naprawdę niefajne. […] Mam więc pewne narzędzia, za pomocą których sobie z tym radzę. Nauczyłem się, że są pewne rzeczy, które muszę robić, żeby wydostać się z własnej głowy i zachowywać się normalnie. **Nie mówię o jakiejś wybitnej efektywności. Tylko po to, żeby zachowywać się normalne, muszę medytować, muszę ćwiczyć fizycznie.** Jeżeli mam okazję złapać kontakt z naturą, to jeszcze lepiej. Jeżeli mogę zagrać w tenisa, to wspaniale, a gra aktorska działa na mnie podobnie. Występowanie, udział w próbach, odgrywanie postaci – to są rzeczy, dzięki którym mogę wyrwać się z własnych myśli i przestać analizować każdy pojawiający się drobiazg, ponieważ przez takie analizowanie czuję się bardzo marnie i podejmuję złe decyzje”.

O BYCIU NAJELPSZYM WCIELENIEM SIEBIE SAMEGO

Zgodnie z sentencją przypisywaną Oscarowi Wilde, „Bądź sobą, bo wszystkie inne role są już zajęte”.

„Kiedy miałem 29 albo 30 lat, obsadzono mnie w spektaklu na Broadwayu. To był mój pierwszy występ na Broadwayu i całkiem schrzaniłem sprawę. Poniosłem totalną porażkę. Znowu zacząłem wszystko analizować. Utknąłem we własnych myślach, nie mogłem się ruszyć w żadną stronę. Nie potrafiłem się z tego wyrwać, chociaż bardzo próbowałem, ale to było niezwykle trudne.

Kiedy jednak ten spektakl zszedł z afisza, pomyślałem: »Pieprzyć to. Więcej w tym nie zagram. […] Nie mogę. Życie jest zbyt krótkie. Jestem zbyt nieszczęśliwy, a przecież jako aktor muszę być sobą. Muszę poprzez grę pokazać, jakim jestem człowiekiem. A jestem nietypowy i dziwny. Jestem prawdziwym dziwakiem. Kupuję koszule w sklepach charytatywnych z odzieżą używaną. Taki jestem i taki muszę być«. To naprawdę mnie zmieniło – jako aktora i artystę. […] Nigdy nie odniósłbym

takiego sukcesu w Los Angeles jako aktor telewizyjny i filmowy odgrywający role dziwaków, gdybym nie przeszedł tej okropnie ciężkiej próby”.

* Jakaś myśl na pożegnanie?

„Nie chciałbym zabrzmieć jak jakiś pretensjonalny palant, ale proszę ludzi, żeby kopali głębiej. Możemy uczynić nasz świat lepszym miejscem do życia. Możemy więcej wymagać od siebie i więcej robić dla innych. Uważam, że nasze życie jest podróżą. […] Kopcie głębiej, a świat tylko na tym skorzysta”.

Jeżeli chcesz być szczęśliwy, najważniejszą sztuczką jest zrozumienie, że szczęście jest kwestią wyboru oraz pewną umiejętnością, którą można wyćwiczyć. Musisz więc wybrać szczęście, a potem nad nim pracować. To jak trening mięśni.

NAVAL RAVIKANT

Naval Ravikant (TW: @naval, startupboy.com) jest współzałożycielem i dyrektorem generalnym AngelList. Wcześniej założył firmy Vast.com i Epinions, które weszły na giełdę jako część grupy Shopping.com. Jest aktywnym „aniołem biznesu". Zainwestował w ponad 1000 firm, w tym wyjątkowe podmioty, które odniosły gigantyczny sukces. W jego portfelu znajdują się: Twitter, Uber, Yammer, Postmates, Wish, Thumbtack i OpenDNS. To jego najczęściej proszę o rady związane z inwestowaniem w start-upy.

Duchowe zwierzę: sowa

ZA KULISAMI

- Naval wychował się w rodzinie ubogich imigrantów. „Przyjechaliśmy do Stanów [z Indii] kiedy miałem 9 lat, a mój brat 11. Żyliśmy bardzo skromnie. Moja mama wychowywała nas samotnie w jednym pokoju z kuchnią. W dzień wykonywała bardzo podłą pracę, a wieczorami chodziła do szkoły, więc byliśmy dzieciakami z kluczem na szyi. [...] Nasze dorastanie polegało głównie na obserwowaniu idealnego amerykańskiego stylu życia przez okno, z nosem przyciśniętym do szyby. Mówiłem: »Też tak chcę. Chcę tego dla siebie i moich dzieci«. W okresie dorastania miałem bardzo złe zdanie o biednej części świata".
- Imię Naval znaczy w sanskrycie „nowy człowiek". Jego syn nosi imię Neo, które po grecku znaczy „nowy", jest anagramem słowa „one"[6] (Naval zwrócił na to moją uwagę) i oczywiście odgrywa ważną rolę w filmie *Matrix*.
- Poznałem Navala wiele lat temu, kiedy w pewnej kawiarni w San Francisco próbowałem poderwać jego ówczesną dziewczynę. Podszedł do mnie powoli z szerokim uśmiechem na twarzy i się przedstawił.
- Jego brat Kamal przekonał mnie, żebym dał sobie spokój z inwestowaniem w młode spółki technologiczne (strona 452).

LUDZIE SUKCESU I LUDZIE SZCZĘŚLIWI – DWIE ODRĘBNE GRUPY?

„Jeżeli chcesz odnieść sukces, otaczaj się ludźmi sukcesu, ale jeżeli chcesz być szczęśliwy, przebywaj wśród ludzi, którzy

odnieśli mniejszy sukces niż ty”.

RADZENIE SOBIE Z KONFLIKTAMI

„**Podstawową zasadą radzenia sobie z konfliktami jest unikanie towarzystwa ludzi, którzy ciągle się w nie wdają**. […] Wszystko, co wartościowe w życiu, w tym relacje z ludźmi, bierze się z działania procentu składanego. Osoby, które regularnie walczą z innymi, w końcu wytoczą wojnę także tobie. Nie interesuje mnie to, co nietrwałe lub choćby trudne do utrzymania, w tym trudne relacje”.

TRZY OPCJE, KTÓRE ZAWSZE MAMY W ŻYCIU

„W każdej życiowej sytuacji masz tylko trzy opcje do wyboru. Zawsze trzy. Możesz zmienić sytuację, zaakceptować ją lub odrzucić. Nie jest dobrą opcją siedzenie i rozmyślanie o tym, że warto byłoby zmienić sytuację, ale niezmienianie jej; o tym, że warto byłoby odrzucić sytuację, ale nieodrzucanie jej. To właśnie ta walka, ta awersja jest źródłem większości naszego cierpienia. Sam prawdopodobnie najczęściej powtarzam sobie w myślach jedno słowo: *akceptuj*”.

TEORIA PIĘCIU SZYMPANSÓW

„Istnieje pewna koncepcja, którą nazywam »teorią pięciu szympansów«. W zoologii można przewidzieć nastrój i zachowanie szympansa, obserwują pięć innych szympansów, z którymi zadaje się on najczęściej. Zatem wybierz pięcioro swoich kompanów jak najstaranniej”.

CZEGO UCZY FIZYKA I ROSYJSKA MAFIA

„[Znaczenia szczerości] nauczyłem się z kilku różnych miejsc. Przede wszystkim, kiedy dorastałem, chciałem zostać fizykiem, a moim wielkim idolem był Richard Feynman. Czytałem wszystko, co napisał, książki naukowe i popularnonaukowe, jakie tylko mogłem dostać. Napisał: »Nie wolno ci oszukiwać siebie, a tak się składa, że siebie oszukać najłatwiej«.

Ta fascynacja fizyką była bardzo ważna, ponieważ w fizyce trzeba mówić prawdę. Nie zawiera się kompromisów, nie negocjuje się z ludźmi, nie próbuje się poprawić im samopoczucia. Jeżeli ułożysz złe równanie, po prostu nie uzyskasz sensownego wyniku. Prawda nie wynika z konsensusu ani popularności – zwykle jest wręcz odwrotnie. Myślę zatem, że przygotowanie naukowe jest ważne. Druga sprawa jest taka, że dorastałem wśród naprawdę brutalnych dzieciaków z Nowego Jorku. Niektórzy nawet należeli do rosyjskiej mafii. Kiedyś byłem świadkiem sytuacji, w której jeden z nich groził drugiemu śmiercią.

Niedoszła ofiara uciekła i się ukryła, ale w końcu po jakimś czasie wpuściła napastnika do domu, ponieważ jej obiecał, że jej nie zabije. Uczciwość była dla nich tak ważną cnotą, że nawet kiedy byli gotowi zabijać się nawzajem, wierzyli sobie na słowo. To było ponad wszystkim. Choć ta cała sytuacja dotyczyła mafii, zrozumiałem wtedy, jak ważna jest szczerość w relacjach z ludźmi”.

SZCZEROŚĆ JAKO WARTOŚĆ FUNDAMENTALNA

Poniżej przytaczam krótką, zabawną historię. Pamiętaj, że obaj z Ravalem mieszkamy w San Francisco.

TIM: „Nigdy nie wahasz się powiedzieć tego, co masz na myśli. Wiem, jak błędnie to może być interpretowane przez

ludzi przyzwyczajonych do uładzonych konwersacji i uprzejmego potakiwania. Pamiętam, że kiedyś byliśmy obaj zaproszeni na przyjęcie, na którym było wiele nieznanych nam osób. Stałeś w grupie ludzi i rozmawiałeś z nimi, popijając wino. Wtedy się zjawiłem, w dość nietypowym stroju. Miałem na sobie turkusową koszulę z długim rękawem, której nigdy wcześniej nie nosiłem. Nie wiem, czy to pamiętasz".

NAVAL: „Nie, nie pamiętam".

TIM: „Miałem na sobie dżinsy i dziwnie wyglądające brązowe buty z materiału, przypominające buty do kręgli. Spojrzałeś na mnie, uśmiechnąłeś się i powiedziałeś: »Dlaczego ubrałeś się jak bankier-gej?«. Wtedy ta kobieta, której w ogóle nie znaliśmy, zaczęła mnie bronić, a ja powiedziałem: »O Boże, zaczyna się«".

NAVAL: „Szczerość jest wartością fundamentalną".

TIM: „Szczerze mówiąc, rzeczywiście tak się ubrałem".

O ZAŁOŻENIU PIERWSZEJ FIRMY Z POWODU ZAKŁOPOTANIA

„Pracowałem w firmie technologicznej o nazwie @Home Network i mówiłem wszystkim dookoła – szefowi, współpracownikom, przyjaciołom – że »w Dolinie Krzemowej wszyscy ludzie zakładają firmy. Wygląda na to, że po prostu mogą. Ja też zamierzam założyć firmę. Jestem tutaj tylko na jakiś czas. Tak naprawdę jestem przedsiębiorcą«. Powtarzałem to wszystkim, ale nie chodziło mi o to, żeby celowo to sobie wmówić. To nie było rozmyślne, wyrachowane działanie.

Po prostu dawałem upust swojej fantazji, głośno myślałem, byłem zbyt szczery. Tak naprawdę jednak nie dążyłem do założenia firmy. To był 1996 rok. Wtedy założenie firmy wymagało większej odwagi, było dużo trudniejsze niż dzisiaj. Oczywiście po jakimś czasie ludzie zaczęli pytać: »Co ty tu jeszcze robisz? Myślałem, że chcesz założyć własną firmę« albo

»Rany, ty ciągle tutaj. Już dawno mówiłeś, że odchodzisz na swoje«. Założyłem w końcu tę firmę dosłownie z zakłopotania”.

UŻYWAJ TEJ TECHNIKI ŚWIADOMIE I Z ROZMYSŁEM

„Mów znajomym, że jesteś szczęśliwym człowiekiem. Wtedy będziesz musiał dostosować się do tego. Będziesz chciał uchodzić za konsekwentnego człowieka i potwierdzić swoje słowa. Twoi znajomi będą oczekiwali, że będziesz się zachowywał jak szczęśliwy człowiek”.

90% STRACHU, 10% PRAGNIENIA

„Zauważyłem, że 90% moich myśli bierze się ze strachu. Pozostałe 10% prawdopodobnie wynika z pragnienia. Przeczytałem ostatnio świetne zdanie: »Oświecenie to przestrzeń pomiędzy myślami«, co znaczy, że nie doznaje się go po 30 latach siedzenia w kącie, nawet na samym szczycie. To coś, co się osiąga przez cały czas, z godziny na godzinę. Codziennie możesz doznawać niewielkiego oświecenia”.

* Najlepszy zakup za 100 dolarów

„Grill teppanyaki. To mały grill do postawienia na blacie [wyszukaj: „Presto 22-inch electric griddle”]. Nauczyłem się, że jeśli chodzi o jedzenie, świeżość i jakość potrawy trafiającej bezpośrednio z grilla do ust jest o wiele ważniejsza niż to, jak się ją przyrządza. Na przykład większość przepisów opiera się na wygotowywaniu, miksowaniu na gładko i nadmiernym przetwarzaniu, a do tego potrawy są zbyt długo ogrzewane,

ponieważ przed podaniem leżą jeszcze pod lampą grzewczą przez 10 minut”.

* Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?

„Nie wiem, czy mam światu coś ważnego do powiedzenia, ale są takie myśli, które lubię sobie powtarzać. Jedna z nich naprawdę mocno do mnie przylgnęła, kiedy na nią trafiłem: **»Pragnienie to zawarta z samym sobą umowa, by być nieszczęśliwym, dopóki nie dostaniesz tego, czego pragniesz«**. Myślę, że większość z nas nie zdaje sobie z tego sprawy. Myślę, że często pragniemy różnych rzeczy przez cały czas i zastanawiamy się, dlaczego jesteśmy nieszczęśliwi. Lubię mieć tego świadomość, ponieważ dzięki niej mogę bardzo starannie wybierać rzeczy, których pragnę. Staram się nie pragnąć w życiu więcej niż jednej ważnej rzeczy naraz i pamiętać, że to pragnienie jest osią mojego cierpienia. Zdaję sobie sprawę, że pragnąc tego, decyduję się na bycie nieszczęśliwym. Według mnie to dość ważne”.

TF: Naval znalazł zdanie, które pogrubiłem w powyższym akapicie, na nieistniejącym już blogu *Delusion Damage*.

PRAWA NAVALA

Poniżej znajduje się odpowiedź Navala na pytanie: „Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?”. To bardzo cenne myśli. Poświęć tyle czasu, ile trzeba, na ich przyswojenie.

„Nie wszystkie są cytatami. Wiele z tych maksym wymyśliłem sam”.

- Przede wszystkim bądź obecny tu i teraz.
- Pragnienie jest cierpieniem. (Budda)

- Gniew jest trzymanym w dłoni rozżarzonym węglem, którym chcesz w kogoś rzucić. (Powiedzenie buddyjskie)
- Jeżeli nie potrafisz sobie wyobrazić, że pracujesz z kimś przez całe życie, nie pracuj z nim nawet przez jeden dzień.
- Czytanie (uczenie się) jest najwyższą metaumiejętnością, za którą można dostać wszystko.
- Wszystko, co wartościowe w życiu, bierze się z działania procentu składanego.
- Zarabiaj głową, a nie czasem.
- 99% wysiłku zawsze idzie na marne.
- Zawsze całkowita szczerość. Niemal zawsze można być szczerym i pozytywnie nastawionym.
- Chwal konkretnie, krytykuj ogólnie. (Warren Buffett)
- Prawdą jest to, co zapowiada przyszłość.
- Przyglądaj się każdej myśli. (Zawsze pytaj: „Dlaczego o tym pomyślałem?")
- Wielkość bierze się z cierpienia.
- Miłość to coś, co dajemy, nie otrzymujemy.
- Oświecenie to przestrzeń pomiędzy myślami. (Eckhart Tolle)
- Matematyka jest językiem natury.
- Każda chwila musi być kompletna i skończona.

KILKA TWEETÓW NAVALA, KTÓRYCH NIE MOŻNA PRZEOCZYĆ

„To, nad czym i z kim pracujesz jest znacznie ważniejsze od tego, jak ciężko pracujesz".

„Darmowa edukacja jest powszechnie dostępna w internecie. Do rzadkości natomiast należy chęć uczenia się".

„Jeżeli jesz, inwestujesz i myślisz zgodnie z najnowszymi trendami, skończysz jako żywieniowy, finansowy i moralny bankrut".

„Marnujemy czas na myślenie krótkoterminowe i uganianie się za bieżącymi sprawami. Warren Buffett myśli o jednej decyzji

przez rok i wprowadza ją w życie przez jeden dzień. Jej skutki rozciągają się na dziesięciolecia”.

„Broń palna nie jest niczym nowym. Przemoc nie jest niczym nowym. Nowością są kamery internetowe i to one zmieniają wszystko”.

„Życiowy wniosek, który często sobie powtarzam: dorośli nie istnieją. Wszyscy muszą się z tym pogodzić prędzej czy później”.

„Zajęty umysł przyspiesza przepływ subiektywnego czasu”.

MAŁPY NA WIRUJĄCEJ SKALE

O tym, dlaczego Navalovi nie zależy na nieśmiertelności:

„Jeżeli choć trochę zainteresujesz się nauką, zrozumiesz, że w sensie praktycznym jesteśmy niczym. W zasadzie jesteśmy małpami siedzącymi na małej skale krążącej wokół niedużej gwiazdy na obrzeżach wielkiej galaktyki będącej częścią absolutnie zdumiewająco ogromnego wszechświata, który z kolei sam może być częścią gigantycznego multiwersum.

Ten wszechświat istnieje prawdopodobnie od 10 miliardów lat albo nawet dłużej i będzie istniał jeszcze przez kilkadziesiąt miliardów lat. Wobec tego moja i twoja egzystencja jest czymś nieskończenie mało istotnym. Jesteśmy jak jeden rozbłysk świetlika ciemną nocą. Nic z tego, co robimy, nie przetrwa. W końcu wszystko zniknie i popadnie w zapomnienie: ty, twoje dokonania, twoje dzieci, twoje myśli, nasza planeta, słońce… wszystko przepadnie. Istniały kiedyś całe cywilizacje, po których zostały tylko nazwy, jak Sumerowie czy Majowie. Czy znasz jakichś wybitnych Sumerów albo Majów? Czy szanujesz i poważasz ich dokonania? Czy ich osiągnięcia przetrwały dłużej, niż oni sami? Nie.

Jeżeli nie wierzysz w nieśmiertelność duszy, [powinieneś zrozumieć, że] nasze życie jest krótkie i bardzo cenne. Bardzo ważne jest, żeby nie spędzić go w poczuciu nieszczęścia. Nie ma

żadnego usprawiedliwienia dla życia w cierpieniu. Masz do wykorzystania tylko 70 lat z tych 50 miliardów, które przetrwa nasz wszechświat”.

GLENN BECK

Glenn Beck (FB/TW: @glennbeck, glennbeck.com) w wieku trzydziestu kilku lat upadł na samo dno jako alkoholik i zaczął życie od nowa. W 2014 roku magazyn „Forbes” umieścił go na dorocznej liście stu najbardziej wpływowych celebrytów i oszacował jego zarobki na 90 milionów dolarów. Pod względem ich wysokości wyprzedza zatem takie gwiazdy jak Mark Burnett, Jimmy Fallon, Leonardo DiCaprio i Will Smith. Platformy medialne Glenna – radio, telewizja, serwis internetowy (TheBlaze.com), wydawnictwa itd. – przyciągają od 30 do 50 milionów widzów i czytelników miesięcznie.

Celem mojego podcastu jest wypychanie słuchaczy z ich stref komfortu i zmuszanie do kwestionowania założeń. Regularnie zapraszam ludzi reprezentujących bardzo odmienne kierunki myślenia, którzy nie zgadzają się ze sobą. Wywiad z Glennem doszedł do skutku dzięki późnonocnej nasiadówce w saunie z moim starym przyjacielem, absolwentem Uniwersytetu Browna – osobą rasy mieszanej o poglądach niemal skrajnie liberalnych. Zapytałem, kogo by wybrał, gdyby mógł zaprosić jedną osobę do mojego podcastu. Odpowiedział bez wahania: „Glenna Becka. Jego historia jest FASCYNUJĄCA!”. Rzeczywiście…

NAJWAŻNIEJSZA RZECZ, JAKIEJ GLENN NAUCZYŁ SIĘ W RADIO

„Gdybym miał wskazać jedną, najlepszą rzecz, jakiej się nauczyłem, byłoby to coś, czego dowiedziałem się przez

pomyłkę. Ktoś zadzwonił [do mojego programu radiowego w początkowym okresie mojej kariery] i powiedział: »Glenn, jesteś taki doskonały, jakbyś nigdy nie popełnił błędu. Nie potrafisz zaakceptować żadnej wady u nikogo«. Na chwilę zamilkłem i zrobiło się zupełnie cicho. Potem odparłem: »Wiesz, coś ci powiem. Nie masz pojęcia o tym, kim jestem, ani o złych rzeczach, które zrobiłem. Powiem ci, kim jestem«. I przez 15 minut opowiadałem o sobie z niewiarygodną, brutalną szczerością. O najgorszych rzeczach. Bez żadnej skruchy, nic takiego. Po prostu powiedziałem: »Myślisz, że coś o mnie wiesz? Kłamałem. Oto, kim naprawdę jestem«. Wyłączyłem mikrofon i powiedziałem do praktykanta, wówczas najniżej postawionego pracownika studia, który teraz jest moim głównym producentem: »Zaznacz tę datę w kalendarzu. To dzień, w którym Glenn Beck zrujnował swoją karierę«.

Okazało się, że stało się coś zupełnie innego. Urosłem w świecie, w którym wszystko było sfabrykowane, napisane, zgrane w czasie i idealnie wyprodukowane. Zrozumiałem, że ludzie pragną czegoś autentycznego. Zaakceptują cię ze wszystkimi wadami i słabościami, jeżeli pokażesz im, że taki naprawdę jesteś. Jeżeli będziesz nieszczery, nie zainteresują się tobą. Wszyscy jesteśmy podobni. **Najlepszej rzeczy nauczyłem się więc przez pomyłkę i można ją sformułować tak: bądź gotów ponieść porażkę lub odnieść sukces, będąc tym, kim naprawdę jesteś. Nie próbuj udawać kogoś innego.** To, kim jesteś, wystarczy do tego, co robisz”.

PRAWOŚĆ NIE OZNACZA RADYKALIZMU

Glenn wspomniał o tym, czego się nauczył od starej kobiety, która w czasie wojny, będąc 16-latką, dała Żydowi miskę zupy. Wówczas było to przestępstwem i została wysłana do Auschwitz:

„Powiedziała: »Glenn, **pamiętaj, że ludzie prawi nie stali się tacy z dnia na dzień. Oni po prostu nie zgodzili się skoczyć w przepaść razem ze wszystkimi**«. To wszystko, co mamy do zrobienia: znać własne zasady, nie interesy. I nie zmieniać ich, kiedy wszyscy postanowią skoczyć w przepaść. Traktować wszystkich ludzi z miłością i szacunkiem, bez względu na to, czy są tacy sami jak my, czy wyznają taką samą religię, czy inną".

O ROZMOWIE Z PROFESOREM WAYNE'EM MEEKSEM, KTÓRA ODMIENIŁA ŻYCIE GLENNA

Będąc tuż po trzydziestce Glenn studiował przez jeden semestr teologię na Uniwersytecie Yale i czuł się tam nie na miejscu:

„[Wayne] pochylił się nad stołem, chwycił mnie za rękę i powiedział: »Posłuchaj mnie przez chwilę, dobrze? Rozumiesz, że tu pasujesz, prawda? Masz pełne prawo tu być«. To zagajenie, choć wydaje się głupie, otworzyło przede mną cały świat. Pierwszy raz ktoś mi powiedział, że jestem wystarczająco inteligentny i mogę coś osiągnąć. [...] To odmieniło moje życie. Nawet trochę żałuję, że to było dla mnie takie ważne. Ale nauczyłem się, że zajmując teraz taką, a nie inną pozycję, powinienem mówić to ludziom, ponieważ jest w nas coś takiego, co sprawia, że nie czujemy się wystarczająco dobrzy, wystarczająco inteligentni".

ŻYCIOWE MOTTO GLENNA

Śmiało kwestionuj nawet istnienie Boga, albowiem, jeśli jakikolwiek Bóg istnieje, bardziej cenić sobie musi hołd rozumu niż ślepego lęku.

Thomas Jefferson

Jest mistyk, który mówi, że istnieje tylko jedno dobre pytanie, a brzmi ono: „Czego nie chcę czuć?”.

TARA BRACH

Tara Brach (FB: TaraBrach, tarabrach.com) ma doktorat z psychologii klinicznej i jest jedną z najlepszych nauczycielek filozofii buddyjskiej i medytacji na Zachodzie. Założyła Insight Meditation Community w Waszyngtonie, a jej wykłady zamieszczone na stronie tarabrach.com są pobierane setki tysięcy razy w miesiącu.

Duchowe zwierzę: czarna pantera

O Tarze usłyszałem po raz pierwszy od Marii Popovej (strona 480), która powiedziała, że zmieniła ona jej życie bardziej niż ktokolwiek inny. Następnie przeczytałem pierwszą książkę Tary, zatytułowaną *Radical Acceptance*, poleconą mi przez neurologa współpracującego z Adamem Gazzaleyem (strona 179). Co wieczór czytałem w wannie 10 stron i od razu poczułem, jak duży wpływ ma na mnie ten tekst. Tak wielki, że po przeczytaniu 20% przerwałem lekturę, żeby sprawdzić, jak zalecenia Tary sprawdzą się w realnym życiu. Było nad czym pracować.

Moją ulubioną lekcją jest chyba opisane poniżej „zapraszanie demona na herbatę". Odnosi się do aktywnego rozpoznawania gniewu i innych rodzajów tego, co uważamy za „negatywne" emocje. Zamiast próbować coś stłumić albo odgonić, mówimy do naszej emocji lub do siebie: „Widzę cię". Wbrew intuicji, to pomaga rozwiązać problem. Na przykład jeśli podczas medytacji pojawia się gniew, być może na wspomnienie jakiejś osobistej zniewagi, możesz po cichu powtarzać „gniew, gniew", żeby przyjąć go do wiadomości i szybko odzyskać skupienie.

Zawsze miałem naturę wojownika i spokojne przyjęcie gniewu do wiadomości nie przychodzi mi łatwo, dzięki czemu ta praktyka jest jeszcze bardziej wartościowa.

Walka z emocjami przypomina próbę wydostania się z lotnych piasków – tylko pogarsza sprawę. Czasem najlepszą „obroną" przed nimi jest wyobrażone skinienie głową i mrugnięcie okiem na powitanie.

Zapraszanie demona na herbatę

Istota ludzka jest domem gościnnym.
Każdego ranka ktoś przybywa.
Radość, depresja, podłość,

Ich chwilowa świadomość nadchodzi
niczym nieproszony gość.
Witaj i zabawiaj je wszystkie! […]
Ciemną myśl, wstyd, złośliwość
witaj w drzwiach z uśmiechem
i zapraszaj do środka.
Bądź wdzięczny za wszystkie odwiedziny,
bo każdy gość został przysłany
jako przewodnik z dalekich stron.

Rumi

Jedna z moich ulubionych opowieści o Buddzie pokazuje siłę czujnego i przyjaznego serca. W noc przed doznaniem oświecenia Budda, jeszcze jako bodhisattwa Siddhartha Gautama, stoczył wielką bitwę z demonem Marą, który zaatakował go wszystkimi siłami, jakimi dysponował: żądzą, chciwością, gniewem, zwątpieniem itd. Po przegranej walce Mara uciekł w popłochu o poranku dnia oświecenia Buddy.

Wygląda jednak na to, że zniechęcił się tylko na jakiś czas. Nawet kiedy Budda stał się ogromnie szanowany w całych Indiach, Mara nadal odwiedzał go nieproszony. Lojalny sługa Buddy, Ananda, zawsze czujnie wypatrujący niebezpieczeństw, które mogłyby zagrozić jego nauczycielowi, w takich sytuacjach mówił z trwogą, że „zły" znowu przyszedł.

Zamiast ignorować demona albo go przeganiać, Budda spokojnie zauważał jego obecność, mówiąc: „Widzę cię, Maro".

Następnie zapraszał go na herbatę i obsługiwał jak najznamienitszego gościa. Podawał mu poduszkę, na której ten mógł usiąść wygodnie, po czym napełniał herbatą i stawiał na niskim stoliku pomiędzy nimi dwie gliniane czarki i sam zajmował miejsce. Demon zostawał z nim przez chwilę, a potem odchodził, Budda zaś zachowywał spokój i był nieporuszony.

Kiedy odwiedza nas Mara pod postacią niepokojących emocji albo przerażających historii, możemy powiedzieć: „Widzę cię, Maro" i wyraźnie rozpoznać pragnienie i strach, które żyją w każdym ludzkim sercu. Akceptując te doświadczenia

z ciepłym współczuciem, możemy zaproponować Marze herbatę, zamiast odganiać go pogrążeni w strachu. Wiedząc, co jest prawdą, możemy podchodzić do tego z łagodnością. Taką czujność serca zdradzamy za każdym razem, gdy rozpoznajemy i przyjmujemy nasze urazy i obawy.

Nasz zwyczaj bycia fałszywymi przyjaciółmi samych siebie – odpychania lub ignorowania mrocznych doświadczeń – jest głęboko zakorzeniony. Jednak tak samo jak relacja z dobrym przyjacielem jest znaczona zrozumieniem i współczuciem, tak możemy wprowadzić te cechy do naszego życia wewnętrznego.

Pema Cziedryn mówi, że poprzez duchową praktykę „uczymy się zawierać przyjaźń z samym sobą i z naszym życiem na najgłębszym możliwym poziomie". Przyjaźnimy się z sobą, kiedy zamiast bronić się przed doświadczeniami otwieramy serca i z ochotą zapraszamy Marę na herbatę.

Myślę, że w prowadzeniu restauracji oraz w każdej innej sytuacji cechującej się dużą presją sukces w 75% zależy od zachowania spokoju i trzymania nerwów na wodzy. Do reszty można jakoś dojść, ale kiedy stracisz opanowanie, wszystko inne dość szybko się rozsypie.

SAM KASS

Sam Kass (TW: @chefsamkass, troveworldwide.com) o mało co nie został zawodowym bejsbolistą. Zamiast tego po ukończeniu studiów historycznych na Uniwersytecie Chicago został prywatnym kucharzem Obamów. Później objął w Białym Domu stanowisko doradcy ds. polityki żywieniowej, a w 2011 roku magazyn „Fast Company" umieścił go na 11. miejscu listy stu najbardziej kreatywnych ludzi w swojej branży w uznaniu dla jego pracy, w której skupiał się na pozyskiwaniu sektora prywatnego do współpracy przy zmniejszaniu wskaźnika otyłości wśród dzieci do 5% w 2030 roku. Sam był pierwszą osobą w historii Białego Domu, która zajmowała stanowiska zarówno w gabinecie prezydenta, jak i w jego prywatnej rezydencji. Obecnie jest współzałożycielem kolektywu Trove, który pomaga w nawiązywaniu relacji między firmami, organizacjami i rządami myślącymi poważnie o wywarciu wpływu na świat z pomocą ludzi i narzędzi umożliwiających osiągnięcie tego celu.

DWIE ZASADY OBOWIĄZUJĄCE W KUCHNI I W ŻYCIU, KTÓRE ZDRADZIŁ SAMOWI JEGO PIERWSZY SZEF

„Pierwsza brzmi: nigdy nie podawaj tego, czego sam nie chciałbyś zjeść. Nie podawaj gniotów. To zasada numer jeden. Można przestrzegać wysokich standardów w każdej dziedzinie. Zasada druga: kiedy jest naprawdę dużo zamówień, to zamiast pracować najszybciej, jak się da, i przygotowywać dania w pośpiechu, lepiej zrobić krok do tyłu i zastanowić się nad planem. Popatrzeć, jakie potrawy zostały zamówione i obmyślić najefektywniejszy sposób ich przyrządzenia. Jeżeli masz do zrobienia pięć takich samych dań, nie gotuj ich pojedynczo. Przygotuj wszystkie składniki i ugotuj pięć porcji jednocześnie”.

ZAWODOWCY UŻYWAJĄ KWASU

„Jedną z różnic między amatorami a kucharzami zawodowymi jest poziom kwasowości potraw. Kiedy ci się wydaje, że danie jest już smaczne, dodaj jeszcze cytryny. Zawodowcy podbijają poziom kwasowości. To jeden z ich sekretów. Dodajemy trochę więcej kwasu i wszystko od razu smakuje lepiej”.

SEKRET ŚWIETNYCH JAJEK

„Jajka to jedna z tych potraw, które najtrudniej się gotuje. Niektórzy spośród najlepszych kucharzy na świecie egzaminują kandydatów do zawodu, każąc im zrobić omlet. To coś w rodzaju egzaminu mistrzowskiego. Ja sam lubię jajka w każdej postaci, ale najbardziej takie, które nie są zbyt mocno ścięte. Chętnie robię jajka sadzone smażone z obu stron albo

jajecznicę. Sekret dobrej jajecznicy polega na tym, że po roztopieniu masła wbijam jajka na patelnię, smażę je przez chwilę, a następnie mieszam. Potem trzeba dość szybko zdjąć jajecznicę z ognia, kiedy jeszcze nie wydaje się gotowa, ponieważ trochę dojdzie na talerzu".

TF: W ciągu ostatnich kilku lat zakochałem się w jajkach na miękko, które mogą być prawdziwym rarytasem, jeśli się je dobrze przyrządzi. Oto mój sposób: 1) Zagotuj wodę. 2) Delikatnie włóż jajka do wrzątku i ustaw czas dokładnie na 5 minut. 3) Wyreguluj temperaturę tak, żeby woda spokojnie bulgotała, zamiast wściekle wrzeć. 4) Po 5 minutach wylej gorącą wodę i zalej jajka zimną wodą z kranu. 5) Wyjmij jajka, obierz i delektuj się.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie samemu w dniu ukończenia studiów?

„Znaczenie pasji jest wyolbrzymione. Myślę, że ona się rozwija. […] Zająłem się profesjonalnym gotowaniem i chociaż bardzo to lubiłem, nie było ono moją życiową pasją, dopóki nie połączyłem go z ochroną zdrowia, zrównoważonym rozwojem, polityką, działalnością publiczną i tym wszystkim, co robimy, żeby zapewnić ludziom możliwość zdrowego, produktywnego i wspaniałego życia dzięki jedzeniu, które spożywają.

To właśnie stało się moją pasją. […] Wiele osób mówi: »Znajdź swoją pasję«. Myślę, że ona się bierze z połączenia otwartości i ciekawości oraz całkowitego angażowania się w to, co cię interesuje".

EDWARD NORTON

Edward Norton (TW: @EdwardNorton, crowdrise.com) jest aktorem, filmowcem i aktywistą. Był trzykrotnie nominowany do Oscara za filmy *Lęk pierwotny*, *Więzień nienawiści* i *Birdman*. Wystąpił także w wielu innych produkcjach, takich jak *Podziemny krąg*, *Iluzjonista* i *Kochankowie z Księżyca*. Edward jest również seryjnym założycielem firm (np. CrowdRise), ambasadorem bioróżnorodności ONZ, odnoszącym wielkie sukcesy inwestorem (np. zainwestował w Ubera na wczesnym etapie), pilotem oraz oddanym działaczem na rzecz ochrony przyrody.

CHCESZ BYĆ TRAKTOWANY POWAŻNIE? TO SAM BĄDŹ POWAŻNY

„[Toby Orenstein] była świetnym reżyserem. […] Trzeba mieć szczęście, żeby w młodym wieku trafić na kogoś, kto nie będzie patrzył na ciebie z góry, kto będzie cię traktował poważnie i namawiał cię do robienia czegoś w ten sposób, do poważnego podejścia do pracy. Kiedy ktoś robi to właściwie, dostajesz skrzydeł. Będąc młodym człowiekiem, czujesz się tak, jakby mówił: »Hej, chcesz być traktowany poważnie? To sam bądź poważny. Zrób swoją robotę, dobrze? Nie próbuj się prześlizgnąć, dobrze?«. Powiedziałbym, że to właśnie dała mi Toby".

* Jeden z esejów polecanych przez Edwarda

The Catastrophe of Success Tennessee Williamsa.

TF: Jedno z moich ulubionych zdań z tego tekstu brzmi: „Jak dla mnie wygodnym miejscem do pracy jest odległy zakątek wśród obcych ludzi, gdzie można dobrze popływać".

* Ulubione filmy dokumentalne Edwarda

The Cruise Bennetta Millera i filmy Adama Curtisa. „Nakręcił czteroodcinkowy miniserial zatytułowany *The Century of the Self* oraz trzyczęściowy, zatytułowany *The Power of Nightmares*. Według mnie to absolutnie genialne filmy: treściwe i bardzo pouczające".

TF: *The Century of the Self* poleciło mi także kilku innych gości moich podcastów.

* Trzy ulubione filmy z ostatnich lat

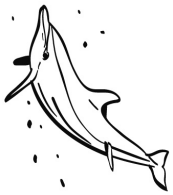
„Od jakiegoś czasu jestem wielkim fanem francuskiego filmowca Jacquesa Audiarda. W ostatnich latach zrobił trzy filmy: *W rytmie serca*, *Proroka* i *Rust and Bone*.

TF: *Prorok* to także jeden z moich ulubionych filmów. Jeżeli podobają ci się filmy gangsterskie, jest brutalnie piękny i uczy wielu zasad przywództwa.

MARLON BRANDO: GENIUSZ PRAWDZIWY KONTRA UDAWANY

„Jedna z najlepszych historii o młodych ludziach uczących się aktorstwa oraz różnicy między zwykłymi ludźmi a prawdziwym, autentycznym geniuszem [dotyczy Marlona Brando]. Harry Belafonte opowiadał, jak był w grupie studentów razem z Marlonem. Mieli po 19–20 lat i mieszkali w Greenwich Village. [Prowadzący zajęcia powiedział:] »No dobrze, jedna osoba jest w swoim mieszkaniu, druga do niego wchodzi. Jesteś tym, kto siedzi na własnej kanapie i czyta gazetę. Zrób coś z tego«. Ludzie próbowali wymyślać różne sztuczne dialogi albo całe scenariusze. [...] Podobno Marlon usiadł na kanapie i zaczął czytać czasopismo, a kiedy druga osoba weszła, po prostu spojrzał na nią, zerwał się na równe nogi, chwycił ją za ubranie, wyrzucił na zewnątrz i zatrzasnął drzwi. Wszyscy zaczęli pytać, co robi, a Marlon na to: »Nie wiem, kim był ten facet. Po prostu wlazł do mojego mieszkania. Cholernie mnie przestraszył«. Rozumiesz, o co chodzi? To tak, jakby powiedział: »Chwila, tu nie

Wino jest artykułem spożywczym, nie luksusowym.



RICHARD BETTS

Richard Betts (TW:@yobetts, myessentialwine.com) był w latach 2000–2008 dyrektorem ds. wina w pięciogwiazdkowym hotelu The Little Nell w Aspen. Zdał za pierwszym podejściem egzamin mistrzowski organizacji Court of Master Sommeliers, stając się dziewiątą osobą w historii, której udała się ta sztuka. Kiedy piszę te słowa, na całym świecie jest tylko około 240 mistrzów posiadających dyplom tej organizacji. Jest autorem książek *The Essential Scratch* & *Sniff Guide to Becoming a Wine Expert* oraz *The Essential Scratch* & *Sniff Guide to Becoming a Whiskey Know-It-All.*

Duchowe zwierzę: delfinek długoszczęki

O POCZĄTKACH PRZYGODY RICHARDA Z WINEM

Richard był na dobrej drodze do zostania prawnikiem, ale [...] nie podobała mu się ta perspektywa. Wiele lat wcześniej spędził dużo czasu we Włoszech. Później:

„Będąc na studiach pierwszego stopnia we Flagstaff, pracowałem w małej firmie zajmującej się ochroną środowiska. Zauważyłem, że nie ma większego znaczenia, czy zajmujesz się ochroną środowiska, czy upadłościami – tak czy inaczej poruszasz się po tej samej planszy do gry Monopol, wykonujesz ciągle te same ruchy, raz po raz mijasz Park Place. Zmiana specjalizacji donikąd cię nie prowadzi, ponieważ zostajesz w tej samej grze, a ja odkryłem, że ona mi się nie podoba. Byłem więc gotowy na ten moment. [...] To było w weekend przed obroną mojej pracy dyplomowej. Napisałem świetną pracę i sześć tygodni później miałem zacząć studia prawnicze.

[Zamiast tego] wyszedłem z laboratorium, przeskoczyłem przez płot i przebiegłem przez drogę nr 66 we Flagstaff, żeby dostać się do małej restauracji i winiarni. Nie wiedziałem nic o winie. Pamiętałem tylko, że we Włoszech piłem je codziennie i to dużo dla mnie znaczyło. Poszedłem do tej winiarni i kupiłem butelkę, kierując się tylko jej wyglądem. [...] Wydawało mi się, że rozpoznaję markę. Zaniosłem wino do domu, odkorkowałem i nalałem sobie do kieliszka. Zapach przywołał wspomnienie chwili sprzed czterech lat. Przypomniałem sobie pewną kolację w Osteria del Cinghiale Bianco we Florencji. Przypomniałem sobie, gdzie siedziałem ja, a gdzie moja towarzyszka, co jadła, co miała na sobie, co ja jadłem, co kelnerka zrobiła dobrze, a co źle. Zalała mnie fala wspomnień wywołanych zapachem wina”.

* Czy możesz wymienić kilka niedocenianych win?

Grenache z Rusden, Zinfandel z Turley i Chenin Blanc z Mosse. I pamiętaj: „wąchaj z otwartymi ustami, żeby dostać więcej informacji”.

O POCHODZENIU TATUAŻU „BE NICE”, KTÓRY NA POCZĄTKU BYŁ TYLKO LITERĄ „B”

„To było przypomnienie, żebym był miły, życzliwy, uczynny… żebym był po prostu dobrym człowiekiem. Czasem zaczynam się miotać i ten tatuaż ma mnie przywołać do porządku. To taki liścik do siebie. Z litery »B« zrobiło się w końcu »Be nice«, po prostu”.

SZKOŁA KULINARNA – PORÓWNANIE ZIEMNIAKÓW Z ZIEMNIAKAMI

„Poszedłem do kucharza i powiedziałem: »Rozważam dwie możliwości. […] Albo poproszę pana o pracę, albo pójdę do szkoły kulinarnej«, a on na to: »Możesz od razu poprosić mnie o pracę, a ja dam ci gar ziemniaków i każę obierać. Możesz też pójść do szkoły kulinarnej, poświęcić kolejne dwa lata życia na naukę, zapłacić za to czesne w wysokości 30–40 tysięcy dolarów rocznie, po dyplomie przyjść do mnie i poprosić o pracę, a ja dam ci gar ziemniaków i każę obierać. Wyjdzie na to samo«. Odpowiedziałem mu: »W porządku, umiem liczyć. Rozumiem. To gdzie są te ziemniaki? Zacznę od razu«. I to wszystko. Nic prostszego”.

O OFENSYWNYM NASTAWIENIU I CELOWYM UNIKANIU NAJPOPULARNIEJSZYCH MIEJSC W CELU UZYSKANIA LEPSZEGO

DOSTĘPU

„W Tucson było dwóch świetnych szefów kuchni, u których chciałem pracować – obaj cieszyli się dużym szacunkiem w całym kraju. Nikt nie chciał się tam przeprowadzić, więc gdybym ja [to zrobił], łatwo bym się do nich dostał i mógłbym przyspieszyć swój rozwój i swoją karierę. Tak zrobiłem. Poszedłem do tego drugiego szefa i powiedziałem, że chcę u niego pracować; że specjalnie po to przyjechałem do Arizony, a on na to: »Świetnie. Co do tej pory robiłeś?«".

TF: Richard dostał pracę. Jego postawa bardzo przypomina filozofię „bycia w ofensywie" i podejmowania decyzji, którą wyznaje Chris Sacca (strona 209). Nawiasem mówiąc, to Chris poznał mnie z Richardem. Konkurencja jest przeceniana (zob. Peter Thiel, strona 283), i czasem można staczać głaz z góry, zamiast go na nią wtaczać (zob. Seth Godin, strona 289).

NIE PRACUJ DLA NAGRÓD, NIECH NAGRODY PRACUJĄ DLA CIEBIE

TIM: „Jaka twoim zdaniem jest wspólna cecha ludzi, którzy odnieśli sukces finansowy, ale są ogólnie nieszczęśliwi?"

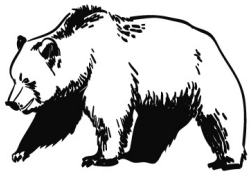
RICHARD: „Źle zdefiniowane cele. Myślę, że pogoń za pieniędzmi nie jest dobrym sposobem dążenia do szczęścia. Ten szef kuchni, który dał mi pierwszą pracę przy winie, był wspaniałym człowiekiem. Prasa nie zauważyła kilku naszych osiągnięć, a ja byłem wtedy nowicjuszem w świecie gastronomii i wina. Powiedział mi: **»Słuchaj, Richard, jeżeli będziesz pracował dla nagród, to nie będzie dobra praca. Jeżeli jednak będziesz wykonywał dobrą pracę, nagrody same przyjdą«**".

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 25-latkowi?

„**Nie bądź taki cholernie nieśmiały**. [...] Człowieku, mogę sobie przypomnieć sytuacje z ostatnich 24 miesięcy, w których myślałem: »O rany, chciałbym być bardziej bezczelny. Chciałbym częściej domagać się wprost różnych rzeczy, zamiast być taki subtelny i tylko to sugerować«. Staram się być subtelny i elegancki, to sprawia wrażenie, że jestem po prostu miły. Myślę jednak, że w gruncie rzeczy wynika to częściowo z nieśmiałości. Czasem sugestie są zbyt subtelne, żeby dało się je usłyszeć, albo po prostu druga osoba mówi głośniej niż ty”.

* Myślę, że jesteś wyjątkowo dobrym nauczycielem. Co byś powiedział dziewiątoklasistom, gdybyś ich uczył?

„Kochajcie siebie. [...] Musicie pokochać siebie, zanim zaczniecie kochać innych. Bez tego nie da się zrobić nic produktywnego i wszyscy będziemy walić głową w ścianę”.



MIKE BIRBIGLIA

Mike Birbiglia (TW: @birbigs, birbigs.com) należy do najbardziej rozchwytywanych komików na świecie, bez względu na to, czy stoi przed kamerą, czy za nią. Zaczął od opowiadania skeczy na scenie i doszedł do najwyższego poziomu kunsztu w swojej dziedzinie, odbywając międzynarodowe tournée z solowym programem stanowiącym połączenie teatru, filmu, gawędziarstwa i występu skeczowego. Angażuje się w bardzo różnorodne przedsięwzięcia artystyczne, zaczynając od wyprzedawanych na pniu występów scenicznych, przez książki trafiające na listę bestsellerów dziennika „New York Times”, po filmy fabularne i regularne występy w nadawanej przez radio publiczne audycji *This American Life*, z której producentem i prowadzącym Irą Glassem łączy go bardzo owocna współpraca. Ostatnio pracował jako twórca, scenarzysta i odtwórca głównej roli w filmie *Don’t Think Twice*.

Duchowe zwierzę: niedźwiedź grizzly

SZTUKA JEST SOCJALISTYCZNA, ALE ŻYCIE – KAPITALISTYCZNE

„Moja żona zauważyła, że na scenie wszyscy są równi, ale poza nią nie ma żadnej równości". Mike napisał więc: „Sztuka jest socjalistyczna, ale życie – kapitalistyczne" i to hasło stało się myślą przewodnią jego filmu *Don't Think Twice*.

PRZETRWAJĄ TYLKO EMOCJE

Mike wiesza na ścianach korkowe tablice i przypina do nich małe karteczki z mądrymi sentencjami. Jedną z jego ulubionych jest krótka myśl Ezry Pounda, którą uważa za bardzo ważną wskazówkę pisarską: „Przetrwają tylko emocje".

CISZA PRZEMAWIA CZASEM GŁOŚNIEJ NIŻ SŁOWA

TIM: „Czy pracując z kimś takim jak Ira [Glass] lub inna gwiazda jego formatu, należy stosować jakąś szczególną metodę pozyskiwania jego opinii, żeby była ona jak najbardziej przydatna?"

MIKE: „Zwykle opowiadam ludziom nowe dowcipy przez telefon, częściowo dlatego, że łatwiej im wtedy spokojnie wyrażać opinie bez osądzania. Kiedy stoisz z kimś twarzą w twarz [i opowiadasz dowcip, ta osoba] czuje presję, żeby się roześmiać albo zareagować uprzejmie. Przez telefon łatwiej prezentować próbki nowego materiału i słyszę wtedy, czy ktoś jest zainteresowany, czy nie. Przeczytałem gdzieś, że Quentin Tarantino bez końca wydzwania do ludzi i opowiada im o filmach, nad którymi pracuje. Mówi, że nie musi nawet

słyszeć śmiechu, z samego brzmienia ciszy potrafi wywnioskować, jakie jest zainteresowanie”.

PISZ I GRAJ W TRANSIE

„Staram się pisać, zanim dopadną mnie moje zahamowania. Próbuję zacząć o 7.00 rano. Ponieważ jestem także aktorem, zawsze powtarzam sobie, że powinienem pisać i grać w transie. Nie powinno się myśleć świadomie o tym, co trafia na papier. Często piszę mój dziennik tak, jakby nigdy nikt nie miał go oglądać, i niejednokrotnie rzeczy, które w nim zapisuję wyłącznie na własny użytek, przeznaczam później do druku”.

MIKE!!! MASZ SPOTKANIE Z SAMYM SOBĄ!

„Tak naprawdę to dziwactwo, do którego nikomu się dotąd nie przyznawałem, zwłaszcza publicznie. Zauważyłem, że kiedy muszę dokończyć tekst, odkładam to w nieskończoność. Przeanalizowałem swoje nawyki. [Zdałem sobie sprawę], że odkładam pisanie, ale nie na przykład lunch z Brianem Koppelmanem [strona 706, to nasz wspólny znajomy], lunch z bratem albo inną czynność. [...] Pomyślałem więc: »Skoro wszędzie jestem na czas i nie każę nikomu czekać, to dlaczego nie postępuję tak samo w stosunku do siebie?«. Umieściłem więc przy łóżku kartkę z napisem: »Mike!!! O siódmej rano masz spotkanie z własnym umysłem w Café Pedlar« [gdzie wtedy pisałem]. Naprawdę użyłem trzech wykrzykników. To było strasznie głupie. Aż mi wstyd, że się do tego przyznaję, ale to faktycznie zadziałało”.

* Polecane podcasty

Sleep with Me: Mike zasypia, słuchając tego podcastu. Cierpi bowiem na bardzo poważne zaburzenia snu. Kiedyś chodząc przez sen, wypadł z okna na drugim piętrze i omal się nie zabił.

Scriptnotes: Ten podcast polecało co najmniej pół tuzina gości. Sprawdzone rady poważnych ludzi czynu.

* Jakie hasło umieściłbyś na billboardzie?

„Postawiłbym go na Times Square i napisał: »Żadnej z tych firm nie obchodzi, co się z tobą dzieje«".

JAK NAWIĄZYWAĆ ROZMOWĘ Z CELEBRYTAMI (I SKŁONIĆ PREZYDENTA OBAMĘ DO WYPOWIEDZENIA SŁOWA „KUPA")

„Poznałem go [prezydenta Obamę] dwa lata temu, kiedy moja żona była w ciąży. Stosowaliśmy wtedy taką zagrywkę, że kiedy spotykaliśmy kogoś, komu nie zależało na poznaniu nas, próbowaliśmy zadać tej osobie jakieś dziwne pytanie, żeby ją zaintrygować, skłonić do chwili zastanowienia i udzielenia odpowiedzi. Radzę wszystkim tak robić. Jeśli spotkasz Jimmy'ego Fallona na ulicy, nie mów: »Uwielbiam *Tonight Show*!«. Zapytaj go, czy lubi kiwi, a on nie będzie mógł nie odpowiedzieć. Rozmawiaj z ludźmi na tematy, których poruszenia się nie spodziewają.

Z Obamą to było tak, że moja żona była w czwartym miesiącu ciąży, ale nikt oprócz nas jeszcze o tym nie wiedział. Pomyśleliśmy więc, że możemy się z nim podzielić tą dobrą nowiną. Kiedy więc do niego podeszliśmy, powiedziałem: »Panie prezydencie, to jest moja żona Jen. Jest w ciąży, ale proszę nikomu o tym nie mówić«. I nie mógł nic na to poradzić. Prezydent Stanów Zjednoczonych nie mógł się oprzeć, żeby nie

zapytać: »Jestem pierwszą osobą, która się o tym dowiaduje?«. Moja żona potwierdziła i zapytała go, czy ma jakąś radę dla młodych rodziców. Powiedział: »Wyśpijcie się zawczasu«. Pośmialiśmy się, bo powiedział to prezydent. Jego odpowiedź nie była może najśmieszniejsza na świecie, ale to w końcu nasz szef do milionowej potęgi. Potem jednak się zreflektował i powiedział: »Właściwie mógłbym wam coś powiedzieć. Kiedy przyniesiecie dziecko do domu, jego kupa…«. Prezydent powiedział »kupa«, a ja pomyślałem: »To najlepszy dzień w moim życiu. Mógłbym teraz umrzeć bez żalu«. Mówił dalej: »Kiedy przyniesiecie dziecko do domu, jego kupa nie będzie miała zapachu. Nie będzie miała takiego zapachu jak kupa dorosłego, która nie pachnie za dobrze«. Spojrzał na mnie pytająco, a ja pomyślałem: »Racja, panie prezydencie, kupa dorosłego zdecydowanie nie pachnie za dobrze. Dziękuję za możliwość udziału w seminarium na temat kupy«.

Mówił dalej: »Kiedy już dziecko będzie w domu, pamiętajcie, że niemowlę potrzebuje uporządkowanego wzorca snu i jedzenia. Karmienie piersią nie zawsze idzie tak, jak powinno. Może być trochę nieregularne. Nie denerwujcie się. Jeżeli nie od razu ustali się rytm snu i aktywności, też zachowajcie spokój«. Zrobił krótką pauzę, pomyślał przez chwilę i dodał: »To całkiem dobra rada«. Pochwalił sam siebie! Mówię ci, najlepszą rzeczą jest zadawanie ludziom pytań, których się nie spodziewają”.

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 20-latkowi?

„Powiedziałbym: »**Zapisuj wszystko, bo wspomnienia są bardzo ulotne**«. Doradziłbym sobie większą staranność w prowadzeniu dziennika. Powiedziałbym też: »Nie zginaj karku przed odźwiernymi branży show-biznesu ani żadnej innej«. **Nie zginaj karku przed odźwiernymi, bo moim zdaniem w ogóle nie ma odźwiernych. Ty sam nim jesteś.** […]

Nie marnuj czasu na marketing, po prostu staraj się doskonalić. […]

A poza tym nie chodzi o to, żeby być dobrym, tylko żeby być wybitnym. Coraz wyraźniej widzę, że jest mnóstwo dobrych, inteligentnych, sprytnych ludzi, ale mało kto daje ci swoją duszę, kiedy występuje”.

SŁÓJ WSPANIAŁOŚCI

To nie był mój pomysł. Zawdzięczam go mojej eksdziewczynie, która była naprawdę kochana. Własnoręcznie zrobiła słój wspaniałości i dała mi go w prezencie, ponieważ nawet jeśli potrafię osiągać różne rzeczy, zawsze mam trudności z ich docenianiem. Oto jak działa ta metoda:

W mojej kuchni stoi duży słoik z zakrętką i z napisem „Słój Wspaniałości" wykonanym z błyszczącego papieru. Zawsze gdy przydarza mi się coś wspaniałego, co wprawia mnie w ekscytację albo radość, zapisuję to na karteczce i wkładam ją do słoja. Kiedy dzieje się coś cudownego, jesteś przekonany, że za 3 miesiące będziesz nadal o tym pamiętał, ale to nieprawda. Zapominamy o tym. Słój Wspaniałości to rejestr tego, co się faktycznie wydarzyło, a o czym łatwo zapomnieć w chwili pogorszenia nastroju i spoglądania na świat przez szare okulary. Jeśli już świętuję swoje sukcesy, to bardzo krótko, a słój może mi o nich przypominać przez długie tygodnie, miesiące albo nawet lata.

Słój Wspaniałości miał ogromny wpływ na jakość mojego życia. To brzmi absurdalnie i w wieku 20 lat pewnie zwymiotowałbym na samą myśl o takim rozwiązaniu, ale to naprawdę działa.

Słój stoi w widocznym miejscu. Zawsze, gdy napis przykuwa moje oko, jakiś głosik w mojej głowie mówi: „Nie jest tak źle, uszy do góry!". Dotarło do mnie, że A) jeżeli będziemy przez cały czas poważni, zdążymy się zamęczyć, zanim osiągniemy coś naprawdę godnego uwagi, oraz B) jeżeli nie będziemy regularnie doceniać małych sukcesów, nigdy nie docenimy wielkich. Wszystkie przesypią się nam

między palcami jak piasek, kiedy będziemy obsesyjnie się skupiać na następnym tygodniu, następnym zadaniu, następnej rzeczy do naprawienia. To sprawi, że każdy „sukces” będzie najwyżej pyrrusowym zwycięstwem.

Jeżeli nie chcesz trzymać w widocznym miejscu naczynia z napisem „Słój Wspaniałości”, możesz po prostu oznaczyć go gwiazdką albo dużym wykrzyknikiem. Niemniej im poważniejsze jest twoje życie, tym bardziej absurdalnie i śmiesznie powinien wyglądać twój słój. Komu chcesz zaimponować? Jeżeli masz dzieci, zaangażuj je do tworzenia słoja. Wielu moich fanów za pomocą tego prostego narzędzia pracuje wraz ze swoimi rodzinami nad rozwijaniem wdzięczności.

Pielęgnuj nawyk wkładania czegoś do słoja każdego dnia. Nie masz pomysłu? „Dzisiaj nie umarłem!” jest bardzo dobrą propozycją, zwłaszcza na tle oczywistej alternatywy. Szukaj dobrych rzeczy w swoim życiu, ćwicz ich wyszukiwanie i staraj się częściej je dostrzegać.

MALCOLM GLADWELL

Malcolm Gladwell (TW: @gladwell, gladwell.com) jest autorem pięciu książek notowanych na liście bestsellerów dziennika „New York Times”. Tygodnik „Time” uznał go za jedną ze 100 najbardziej wpływowych osób, a magazyn „Foreign Policy” zaliczył do najwybitniejszych myślicieli na świecie. W *Punkcie przełomowym* badał sposób rozprzestrzeniania się idei, w *Błysku* proces podejmowania decyzji, w *Poza schematem* przyjrzał się przyczynom sukcesu, a w ostatniej książce, zatytułowanej *Dawid i Goliat*, bada zalety słabych stron. W ramach swojego najnowszego przedsięwzięcia, czyli podcastu *Revisionist History*, Gladwell sprawdza, w jaki sposób upływ czasu zmienia i rozwija nasze rozumienie świata.

* Co jadłeś na śniadanie?

„Cappuccino i jedną trzecią croissanta. Uwielbiam croissanty, ale uważam, że rano należy jeść jak najmniej. [...] To jedna z moich zasad".

* O herbacie lapsang souchong

„Niektórych ludzi odstrasza sam zapach. Nawet nie wierzą, że to herbata. Niedaleko mnie jest mała kawiarnia, do której często zaglądam o poranku. Można tam dostać tę herbatę. Podejrzewam, że jestem jedynym klientem, który ją zamawia".

TF: Lapsang souchong ma bardzo silny aromat dymu i torfu. Jednemu z moich znajomych tak bardzo kojarzy się z whisky, że zaczął ją pić, żeby ograniczyć spożycie alkoholu.

* W jaki sposób podejmujesz decyzję o tym, jak zacząć nowy rozdział lub książkę?

„To nie jest zadanie matematyczne z jednym prawidłowym rozwiązaniem. Kiedy rozumiesz, że masz do wyboru różne drogi, znika presja. Zwykle wypróbowuję kilka różnych początków. Ułatwieniem jest fakt, że raczej nie zaczynam pisania od początkowego fragmentu. Kiedy nie zaczynasz od początku, życie staje się o wiele łatwiejsze".

TF: Wyszukaj w sieci frazę „5 great examples of *in medias res*", żeby dowiedzieć się więcej na temat tego podejścia. *In medias res* znaczy po łacinie „w środek spraw" i oznacza technikę rozpoczynania opowieści (rozdziału, powieści, filmu,

gry wideo czy czegokolwiek innego) od środka lub wręcza od końca narracji. Korzystałem z niej przy pisaniu wszystkich poprzednich książek.

JAK MALCOLM NAUCZYŁ SIĘ ZADAWAĆ PYTANIA

Jego ojciec, który jest matematykiem, nauczył Malcolma zadawania pytania za pytaniem:

„Mojemu ojcu nigdy nie brakowało intelektualnej pewności. […] Nigdy nie przeszło mu przez myśl, że świat mógłby go uznać za idiotę. Jest poza tym. Jeżeli czegoś nie rozumie, po prostu pyta. Nie przejmuje się, jeżeli pytanie brzmi naiwnie. Potrafi zadawać najbardziej oczywiste pytania bez żadnego zakłopotania. […] Zadaje więc całe mnóstwo »głupich« pytań z najlepszym znaczeniu tego słowa. Mówi: »Nie rozumiem. Wyjaśnij mi to«. Będzie zadawał pytania, dopóki czegoś nie pojmie, a ja dorastałem słuchając, jak robi to we wszystkich możliwych do wyobrażenia sytuacjach. [Gdyby mój ojciec spotkał Berniego Madoffa], nigdy nie zainwestowałby pieniędzy w jego piramidę, ponieważ najpierw sto razy powtórzyłby »Nie rozumiem, jak to działa«, mówiąc powolnym głosem nierozgarniętego człowieka. »Nie rozumiem, proszę pana. O co w tym chodzi?«”.

(Zob. Alex Blumberg, strona 363).

* Wzór do naśladowania dla Malcolma wśród osób występujących publicznie

„Niall Ferguson, ten historyk, wygłosił kiedyś najlepszy toast urodzinowy, jaki w życiu słyszałem. [Był] o niebo lepszy od wszystkiego, co wcześniej znałem. Na zupełnie innym poziomie”.

* Jaka zła rada jest według ciebie często powtarzana publicznie?

„Najgorszą rzeczą, jaką robimy w Ameryce, udzielając rad, jest wywoływanie w młodych ludziach przerażenia na myśl o wyborze studiów. Wszystko, co mówimy licealistom o college'ach, zalicza się do kategorii złych rad. Kiedy posłuchasz, jak ciskam gromy na uczelnie [na blogu *Revisionist History*], zrozumiesz, że według mnie amerykański system college'ów powinien zostać wysadzony w powietrze i zbudowany od nowa. [...] Czy to, czego się nauczyłem w ciągu dnia, jest tak inspirujące, że jestem gotów dyskutować o tym do pierwszej w nocy? I czy znajdzie się ktoś, kto zechce podjąć dyskusję i rzucić mi w niej wyzwanie? To wszystko. Reszta jest pozbawiona sensu".

STEPHEN J. DUBNER

Stephen J. Dubner (TW: @freakonomics, freakonomics.com) jest wielokrotnie nagradzanym autorem książek, dziennikarzem i osobowością radiowo-telewizyjną. Najbardziej zasłynął napisaniem wraz z ekonomistą Stevenem D. Levittem książek *Freakonomia*, *SuperFreakonomia*, *Myśl jak freak* i *Kiedy warto obrabować bank*, które sprzedały się w łącznym nakładzie ponad 5 milionów egzemplarzy i zostały przetłumaczone na 35 języków. Jest gospodarzem niezwykle popularnego podcastu *Freakonomics Radio*.

Duchowe zwierzę: średniej wielkości kundel o niezbyt imponującym rodowodzie – dość ostrożny, po chwili stosunkowo przyjazny, niechlujny, ale niezbyt dziki, dość lojalny, śpioch

MAŁO ZNANA ULUBIONA KSIĄŻKA

Obaj uwielbiamy książkę *Levels of the Game* Johna McPhee, poświęconą w całości jednemu meczowi tenisa rozegranemu przez Arthura Ashe i Clarka Graebnera w 1968 roku. Jest krótka, liczy zaledwie 162 strony, ale redakcja dziennika „New York Times" uznała, że może być „największym osiągnięciem amerykańskiego dziennikarstwa sportowego". To książka, którą Stephen najczęściej daje w prezencie dorosłym. Dzieci uszczęśliwia książeczką *The Empty Pot* napisaną przez Demi.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„Wystarczający posiłek jest równie dobry jak wielka uczta".

KIEDY WARTO ODŁOŻYĆ NA BOK KOMPAS MORALNY

„Jeżeli chcesz rozwiązać problem – dowolny, który niepokoi cię na tyle, byś chciał go rozwiązać – od razu masz szereg wyobrażeń na jego temat. Wyobrażeń o tym, dlaczego jest ważny, co tak naprawdę cię w nim niepokoi, kto jest jego sprawcą itd.

Jeżeli działasz na rzecz ochrony środowiska i uważasz, że jedną z największych tragedii ostatniego stulecia jest niszczenie go przez ludzi, to w chwili, w której słyszysz o jakimś problemie wiążącym się z degradacją środowiska – czy to wymieraniu pszczół, czy zanieczyszczeniu powietrza – natychmiast przyjmujesz domyślną postawę moralną: »Wiem dokładnie, jaka jest przyczyna. Powodem jest głupota, nieostrożność

i chciwość ludzi« i tak dalej. To może być prawda, ale nie musi. Chodzi o to, że jeśli będziesz podchodził do każdego problemu z kompasem moralnym, popełnisz wiele błędów. Z góry wykluczysz wiele możliwych rozwiązań. Założysz, że wiele wiesz na ten temat, chociaż to nie będzie prawdą, i nie będziesz dobrym partnerem do poszukiwania rozwiązania z ludźmi postrzegającymi świat inaczej niż ty".

* Jaka jest najgorsza rada udzielana ludziom przez specjalistów z twojej dziedziny?

„»Pisz to, co wiesz«. Dlaczego miałbym pisać tylko na podstawie tej niewielkiej ilości wiedzy, jaką posiadam? Czy nie lepiej, żebym za pomocą pisania dowiedział się czegoś więcej?"

O BADANIU POMYSŁÓW ZRODZONYCH PODCZAS BURZY MÓZGÓW

„Niektóre okazały się po prostu nieciekawe. Inne nie wydawały nam się wiarygodne. Niektóre były interesujące i wiarygodne, ale nie było żadnych danych ani historii pozwalających je zilustrować. [...] **Zatem nasza burza mózgów wyglądała tak: spiszmy jak najwięcej pomysłów i poddajmy je badaniu, próbując uśmiercić każdy z nich. Te, które okażą się nieśmiertelne, spróbujemy wykorzystać**".

* Trzy źródła, od których w ostatnim roku nauczyłeś się najwięcej lub którym uważnie się przyglądałeś

Online: *Marginal Revolution*, Kottke.org i *Cool Tools* (Kevina Kelly'ego, strona 549).

* Jakiej rady udzieliłbyś młodszemu sobie?

„Powiedziałbym po prostu: »Nie bój się«. Nie zrobiłem wielu rzeczy, nie przeżyłem wielu doświadczeń i nie poznałem wielu ludzi tylko dlatego, że byłem w jakiś sposób onieśmielony albo przestraszony. [...] W moim przypadku działał mechanizm nazywany przez psychologów efektem reflektora, [tak jakby] wszyscy zwracali nieustannie baczną uwagę na to, co robię. A prawda jest taka, że nikogo to nie obchodzi".

JOSH WAITZKIN

Josh Waitzkin (joshwaitzkin.com) to mistrz szachowy, którego życiorys stał się kanwą książki i filmu *Szachowe dzieciństwo*. Uważany za cudowne dziecko szachów, opanował szereg strategii uczenia się, które może stosować w dowolnej dziedzinie, w tym w swoim ulubionym brazylijskim dżiu-dżitsu (posiada czarny pas zdobyty pod kierunkiem mistrza Marcelo Garcii) oraz tai chi (jest mistrzem świata). Obecnie jest trenerem światowej sławy sportowców i inwestorów i działa na rzecz zrewolucjonizowania edukacji. Oddaje się też swojej nowej pasji, którą jest paddle surfing, przy czym omal nie doprowadził mnie do śmierci. Poznaliśmy się i zaprzyjaźniliśmy po tym, jak przeczytałem jego książkę *W poszukiwaniu doskonałości: sztuka uczenia się*.

Duchowe zwierzę: goryl

PUSTA PRZESTRZEŃ

Josh nie korzysta z mediów społecznościowych, nie udziela wywiadów (z wyjątkiem mojego podcastu, z powodu którego często mnie przeklina) i unika niemal wszystkich spotkań i rozmów telefonicznych. Ogranicza do minimum strumień danych wejściowych, żeby zmaksymalizować strumień wyników, podobnie zresztą jak Rick Rubin. Josh mówi: „Pielęgnuję pustą przestrzeń w życiu, by zwiększyć kreatywność".

WAŻNE WNIOSKI PŁYNĄCE Z DROBNYCH SPOSTRZEŻEŃ

Josh przedkłada głębię doświadczenia nad jego rozległość. Często stosuje zasadę, którą nazywa „wyciąganiem ważnych wniosków z drobnych spostrzeżeń". To oznacza skupianie się na bardzo drobnym wycinku danej dziedziny (szachów, sztuk walki lub dowolnej innej) w celu zinternalizowania niezwykle istotnych makrozasad, które mogą mieć zastosowanie we wszystkich aspektach życia. Czasem łączy ją z zasadą „zaczynania od końcówki". Na przykład kiedy Josh uczył mnie podstaw gry w szachy, nie zaczął od otwarć. Ich zapamiętywanie jest łatwe i niemal wszyscy potrafią je opanować, ale Josh porównuje to do podkradania nauczycielowi odpowiedzi do testu. Nie uczymy się w ten sposób zasad ani strategii, a jedynie kilku sztuczek pozwalających pokonać początkujących kolegów. Tymczasem Josh uczył mnie od końca, podobnie jak jego pierwszy nauczyciel, Bruce Pandolfini, postępował z nim. Szachownica była niemal pusta, nie licząc trzech bierek biorących udział w końcówce: króla i piona przeciwko królowi. Dzięki takim

ustawieniom w skali mikro, cechującym się zmniejszoną złożonością, Josh mógł skłonić mnie do skupienia się na skali makro: na takich zasadach, jak siła pustej przestrzeni, opozycja i doprowadzanie przeciwnika do *zugzwangu* (sytuacji, w której każdy wykonany przez niego ruch doprowadzi do pogorszenia jego sytuacji). Ograniczając naukę do kilku prostych sytuacji, chciał mnie nauczyć bardzo uniwersalnych zasad, które mógłbym zastosować w rozgrywce z dowolnym przeciwnikiem. Widziałem, jak wykorzystuje to podejście w wielu sytuacjach, w tym w nauczaniu dżiu-dżitsu, gdzie potrafi omówić niemal wszystkie reguły walki w czasie jednej końcówki zwanej gilotyną (a konkretnie jej odmiany o nazwie „Marcelotine").

STUDIUJĄC MOJĄ GRĘ, STAJESZ SIĘ JEJ UCZESTNIKIEM

Poświęciliśmy z Joshem dużo czasu na rozmowę o Marcelo Garcii, 5-krotnym mistrzu świata w brazylijskim dżiu-dżitsu, z którym Josh prowadzi Marcelo Garcia Academy w Nowym Jorku. Marcelo jest prawdopodobnie najlepszym zawodnikiem walczącym za pomocą chwytów w okresie ostatniego stulecia. W swojej dyscyplinie jest połączeniem Mike'a Tysona, Wayne'a Gretzky'ego i Michaela Jordana. Choć większość zawodników nie zdradza tajników swoich przygotowań do zawodów, Marcelo regularnie filmuje swoje sparingi przed poszczególnymi zawodami i udostępnia nagrania w internecie. Josh wyjaśnia jego motywy:

„[Marcelo] pokazywał przeciwnikom 2, 3, 4 tygodnie przed zawodami, jakich technik i chwytów zamierza użyć przeciwko nim. Jego uzasadnienie tego postępowania było zupełnie niespotykane: »Studiując moją grę, stajesz się jej uczestnikiem, a ja będę w niej lepszy od ciebie«, mówił".

TF: Często wyjaśniam ze szczegółami, w jaki sposób nagrywam podcasty, organizuję kampanie na Kickstarterze itd. Robię to ze względu na dwa podstawowe przekonania.

Pierwsze jest takie, że moja działalność rzadko jest grą o sumie zerowej (tzn. żeby ktoś mógł wygrać, ktoś inny musi przegrać), a im bardziej pomogę ludziom w opanowaniu szczegółów, tym bardziej szczegółową pomoc sam otrzymam. Drugie przekonanie dotyczy tego, że jeśli biorę udział w rywalizacji, mogę zdradzić konkurentom moje zasady gry. Cechujące mnie przywiązywanie wagi do detali odstraszy połowę ludzi, którzy chcieliby spróbować stanąć ze mną w szranki, 40% osób podejmie wyzwanie, ale nie zdoła mi dorównać, a 10% będzie lepsze ode mnie, ale… patrz przekonanie pierwsze. Ta grupa z wdzięczności za moją otwartość będzie skłonna nauczyć mnie tego, co sama umie.

PAMIĘTAJ O TRZECH OSTATNICH SKRĘTACH

„Pamiętam, jak jeździłem na nartach z Billym Kiddem, który jeszcze w latach 60. był jednym z wybitniejszych zjazdowców startujących na igrzyskach olimpijskich. To świetny facet. Teraz jeździ na nartach w Kolorado w kowbojskim kapeluszu na głowie. […] Wiele lat temu, kiedy pierwszy raz byłem z nim na stoku [zapytał]: »Josh, jak myślisz, które trzy skręty są najważniejsze podczas pokonywania trasy zjazdowej?«. Od tego czasu wiele razy zadawałem to pytanie różnym osobom.

Większość powie: »te na środkowym odcinku, bo są najtrudniejsze« albo »te na początku, ponieważ pozwalają nabrać rozpędu«, ale Billy uważał, że najważniejsze są trzy ostatnie skręty przed dojechaniem do wyciągu. To bardzo subtelna kwestia. Ci ze słuchaczy, którzy jeżdżą na nartach, wiedzą, że kiedy teren robi się płaski, poziom trudności maleje. Większość ludzi wtedy się rozluźnia i przybiera złą postawę. Problem polega na tym, że podczas jazdy na wyciągu nieświadomie internalizujemy złą mechanikę ciała.

Jak zauważa Billy, kiedy ostatnie trzy skręty są wykonane precyzyjnie, wtedy podczas jazdy na wyciągu internalizujemy

precyzję ruchów. Staram się uczyć tej zasady ludzi, których trenuję, na przykład finansistów: zakończ dzień naprawdę owocną pracą, ponieważ wtedy zinternalizujesz w nocy tę jakość".

TF: Dzięki Joshowi obecnie zawsze kończę sesję treningową idealnym powtórzeniem ćwiczenia, bez względu na to, czy trenuję AcroYogę, gimnastykę, łucznictwo, czy inną dyscyplinę. Na przykład nawet kiedy mam zarezerwowane 60 minut na sport, to jeśli w 45. minucie pobiję swój życiowy rekord albo wykonam bardzo dobrze nowe ćwiczenie, przerywam trening. W przypadku łucznictwa ćwiczę także strzelanie do pustej maty, zaczynając i kończąc każdy trening 5–6 strzałami z zamkniętymi oczami, z odległości zaledwie 3 metrów. To technika podobna do strzelania „na sucho" z broni palnej. Jeden z ulubionych pisarzy Josha, Hemingway, miał zwyczaj kończyć sesję pisania w połowie zdania. Dzięki temu następnego dnia dobrze wiedział, gdzie ma zacząć i mógł zaczynać i kończyć sesje z dużą pewnością siebie.

WYŁĄCZ SIĘ, ŻEBY SIĘ NAKRĘCIĆ (I NA ODWRÓT)

„Jedno z moich najpiękniejszych wspomnień [dotyczących Marcelo] to scena z mistrzostw świata, tuż przed półfinałami. Marcelo uciął sobie drzemkę na trybunach. Wszyscy dookoła krzyczeli i wrzeszczeli, a on sobie spał. Nie mogłem go dobudzić.

W końcu poszedł na ring, potykając się o własne nogi z tego zaspania, i zapewniam cię, że jeszcze nigdy nie widziałeś tak zrelaksowanego zawodnika przystępującego do walki o mistrzostwo. [...] Potrafił się całkowicie wyłączyć, ale kiedy znalazł się na ringu, od razu nakręcił się tak, że nikt nie mógłby mu w tym dorównać. Jego umiejętność wyłączania się była bezpośrednio związana z umiejętnością nakręcania się, więc

[uczę] ludzi robić to samo, przeplatać w ciągu dnia stres i odprężenie.

Trening interwałowy [na przykład w czasie przerwy na lunch] i medytacja to piękne nawyki, które warto sobie wyrobić, żeby rozwijać umiejętność nakręcania się i wyłączania".

MAŁE RZECZY SĄ WIELKIE

„Mówimy o tym, że Marcelo jest uosobieniem zasady dbania o jakość w najdrobniejszych szczegółach [np. w konkretnych procedurach sprzątania sali gimnastycznej albo w pilnowaniu, aby uczniowie podczas zajęć utrzymywali stroje w należytym porządku]. Ktoś mógłby powiedzieć, że takie drobiazgi nie mają znaczenia, ale one się sumują i razem odgrywają naprawdę ważną rolę".

TIM: „Myślę, że małe rzeczy są wielkie, ponieważ stanowią odbicie. To może zabrzmieć banalnie, ale to, w jaki sposób robisz nawet najmniej ważną rzecz, daje wyobrażenie na temat tego, jak będziesz robił najważniejszą".

JOSH: „To piękna i niezwykle ważna zasada, a większości ludzi się wydaje, że można czekać, aż jakieś wielkie wydarzenie nakręci nas do działania. Jeżeli jednak nie będziemy pielęgnowali umiejętności nakręcania się w małych sprawach – a jest ich setki razy więcej niż ważnych spraw – nie zdołamy tego zrobić w ważnych sytuacjach. [...] Wierzę, że kiedy nie dbamy o jakość, tak naprawdę idziemy w stronę niechlujności".

„OBCHODZENIE" JAKO ZASADA ŻYCIOWA

„Myślenie lateralne albo tematyczne, zdolność do wyciągania wniosków z jednej sytuacji i odnoszenia ich do innej, to jedna

z najważniejszych umiejętności, jakie każdy z nas powinien pielęgnować. Staramy się [z żoną] rozwijać ją [w naszym małym synku Jacku] na podstawie zasady »obchodzenia«. Kiedy za pierwszym razem byliśmy na wakacjach na wyspie Martha's Vineyard, mieszkaliśmy w małym domku z wielkim ogrodem. Jack próbował wejść do środka, ale nie mógł tego zrobić. Drugie drzwi były jednak otwarte. Powiedziałem mu: »Jack, po prostu obejdź dom«. Spojrzał na mnie i tak zrobił.

„Od tego czasu słowo »obejdź« stało się dla nas kluczem używanym podczas rozwiązywania zagadek i radzenia sobie z przeszkodami. Używanie tej metafory umożliwiło nam prowadzenie dialogu na temat łączenia rzeczy – formułowania zasad na podstawie danej sytuacji i stosowania ich w innej – i mieliśmy z tego wiele radości".

„ZAAKCEPTUJ SWOJĄ NIEZWYKŁOŚĆ"

„To zalecenie mojego kolegi, Grahama Duncana [menedżera »funduszu funduszy«] – przyjaciela, z którym często surfujemy. Świetnie się z nim dyskutuje [...] wyobraź sobie kombinację naszego geniuszu i szaleństwa, naszej błyskotliwości i ekscentryczności. Zrozumienie tego splotu jest warunkiem wstępnym współpracy z każdym, kto próbuje osiągnąć światowy poziom w dowolnej dziedzinie, ponieważ właśnie ten splot jest fundamentem jego bytu. Taka osoba musi zaakceptować swoją niezwykłość, swoją ekscentryczność, to, co ją wyróżnia, a następnie budować na tym fundamencie".

KOGO WYBIERASZ, KIEDY TWOJE EGO WYDAJE SIĘ ZAGROŻONE?

Wracamy do świata sztuk walki i dżiu-dżitsu:

„Bardzo ciekawe jest obserwowanie, kogo wybierają najlepsi zawodnicy podczas piątej rundy walk sparingowych, kiedy są już wyczerpani. Ci, którzy są na najbardziej stromej krzywej uczenia się, szukają trudnego zawodnika – takiego, który może spuścić im lanie – podczas gdy pozostali chcą odetchnąć i wybierają kogoś słabszego”.

O ZNACZENIU JĘZYKA W DESZCZOWY DZIEŃ

„Jednym z największych błędów, jakie zaobserwowałem w ciągu pierwszego roku życia Jacka, było używanie przez rodziców nieproduktywnego języka podczas mówienia o pogodzie. Kiedy padało, słyszałem mamy, opiekunki i ojców mówiących: »Jest zła pogoda, nie możemy wyjść na zewnątrz«, kiedy zaś było ładnie, mówili: „Jest dobra pogoda, możemy wyjść«. To znaczy, że w jakiś sposób uzależniamy możliwość wyjścia z domu i dobrej zabawy od warunków zewnętrznych, które powinny być idealne. My z Jackiem nigdy nie przepuszczamy żadnej burzy, ulewy ani zamieci i chętnie wtedy wychodzimy, żeby razem poszaleć. Chyba tylko raz tego nie zrobiliśmy, kiedy był chory. Dostosowaliśmy odpowiednio język, żeby wyrażał nasze zadowolenie nawet z nienajlepszej pogody. Kiedy pada, Jack mówi: »Patrz, tata, jaki piękny, deszczowy dzień« i wtedy wychodzimy się pobawić. Zależało mi na tym, żeby miał poczucie kontroli wewnętrznej, a nie był zależny od tego, że warunki zewnętrzne są takie, jakie są”.

DLACZEGO POTRZEBUJEMY W ŻYCIU ROZTRENOWANIA

W moim przypadku prowadzenie dziennika nie jest tylko poranną czynnością. Służy mi jako narzędzie do rozjaśniania myśli i precyzowania celów, podobnie jak Kevinowi Kelly'emu (strona 549). Papier jest dla mojego umysłu niczym ciemnia fotograficzna.

Niniejszy rozdział zawiera prawdziwy wpis z mojego dziennika, datowany na październik 2015 roku.

Tekst powstał w Samovar Tea Lounge w San Francisco po dwugodzinnym spacerze i sprawił, że wróciłem do mojego starego zwyczaju roztrenowywania umysłu co jakiś czas. „Roztrenowanie" to termin stosowany w treningu siłowym i sportowym, ale może mieć zastosowanie w wielu dziedzinach. Przyjrzyjmy się definicji sportowej, pochodzącej ze strony T Nation:

> Tydzień odpoczynku, czyli roztrenowanie, to z góry zaplanowane zmniejszenie ilości lub intensywności ćwiczeń. W sportach siłowych na poziomie akademickim określa się je mianem tygodnia odciążenia i planuje pomiędzy kolejnymi fazami lub okresami treningu. *Essentials of Strength Training and Conditioning* podaje, że: „Celem tygodnia odciążenia jest przygotowanie ciała na zwiększony wysiłek w następnej fazie lub w następnym okresie treningu" oraz zmniejszenie ryzyka przetrenowania.

Jaki to może mieć związek z kreatywnością, produktywnością albo jakością życia?

Zacznijmy od osobistego spostrzeżenia: w ciągu ostatnich 12 miesięcy dzięki roztrenowaniu stosowanemu poza dziedziną sportu udało mi się zmniejszyć poziom lęku o 50% przy jednoczesnym podwojeniu dochodów.

W moim przypadku roztrenowanie biznesowe oznacza zdjęcie nogi z gazu. Przeplatam intensywne okresy, w których wykonuję całe serie podobnych zadań (takich jak nagrywanie podcastów, porządkowanie skrzynki odbiorczej, pisanie postów na blog czy prowadzenie księgowości) z dość długimi okresami – z braku bardziej poetyckiego określenia – obijania się.

Okres obijania się może być wypełniony aktywnością (wyszukaj w internecie frazę „4-hour reality check"), ale nie powinieneś zajmować się pracą.

Przeczytaj poniższy fragment mojego dziennika, ponieważ jest w nim zawarta część argumentacji. Znajdziesz pod nim jeszcze kilka dodatkowych myśli.

WTOREK – SAMOVAR @ 5:40PM

Świetna faza „roztrenowania".

Tego właśnie spodziewam się dzisiaj po południu i to sprawia, że wtorek przypomina mi leniwą niedzielę. Właśnie w taki dzień wizyta muzy jest najbardziej prawdopodobna.

Muszę odzyskać trochę luzu.

Wrócić na chwilę do płodnej pustki nieskończonych możliwości, a mogę to osiągnąć tylko przy braku zobowiązań albo przynajmniej po chwilowym wyłączeniu się i niereagowaniu na wszystko. Kto wie, czy to nie jest możliwe tylko w negatywnej przestrzeni do zbijania

bąków, jakby to ujął Kurt Vonnegut. Robić coś tylko po to, żeby robić? Bez żadnej wyraźnej przyczyny?

Czuję, że wielkie pomysły rodzą się właśnie w tych okresach. To cisza między nutami tworzy muzykę.

*Jeżeli chcesz tworzyć, działać nieszablonowo, być większy, lepszy albo *naprawdę* inny niż wszyscy, musisz mieć przestrzeń na zadawanie pytań typu „co by było, gdyby…" bez konieczności brania udziału w telekonferencjach co 15 minut. Olśnienie rzadko przychodzi wtedy, kiedy wiszą nad nami bieżące sprawy, a w głowie kłębią się myśli: „O cholera… Zapomniałem… Niech mi ktoś przypomni… Czy nie powinienem…? Muszę pamiętać o tym, że…"*

———

Skrzynka odbiorcza to kraina zaginionych. Wszyscy się w niej gubimy.

Moje wtorkowe doświadczenie utwierdziło mnie w przekonaniu o tym, jak ważne jest tworzenie długich, nieprzerwanych bloków czasu, w których twój umysł będzie mógł błądzić, rozmyślać i poszukiwać sygnału w szumie. Jeżeli będziesz miał szczęście, może nawet zdołasz sam wykreować sygnał albo połączyć dwa sygnały (podstawowe idee), które nigdy wcześniej się ze sobą nie zetknęły.

Do tej pory planowałem fazy roztrenowania w różny sposób: na przykład codziennie od godziny 8.00 do 9.00 rano rezerwowałem sobie czas na pisanie dziennika przy filiżance herbaty; raz w tygodniu, w środy, od 9.00 do 13.00 zajmowałem się działalnością twórczą (na przykład pisaniem albo przeprowadzaniem wywiadów do podcastów); a w soboty robiłem sobie „dzień wolny od ekranów" i nie korzystałem z komputera, a telefonu używałem tylko do nawigacji i umawiania się ze

znajomymi za pośrednictwem SMS-ów (żadnych aplikacji!). Oczywiście nadal kilka razy w roku robię sobie „miniemerytury” à la *4-godzinny tydzień pracy*.

Okresy roztrenowania należy planować i realizować z większą konsekwencją niż zobowiązania biznesowe. Te pierwsze mogą dobrze wpłynąć na twoje interesy, ale relacja odwrotna nie zachodzi.

Podsumowując, jak można sprawić, że nasze życie będzie mniej podporządkowane reagowaniu na sprawy innych przy jednoczesnym zaniedbywaniu własnych?

Należy dać sobie trochę luzu, bo nikt inny nam go nie da. To jedyny sposób na to, aby popłynąć do przodu, zamiast mozolnie wiosłować w miejscu.

BRENÉ BROWN

Dr Brené Brown (TW: @BreneBrown, brenebrown.com) jest profesorem w Graduate College of Social Work na Uniwersytecie Houston. Jej wystąpienie podczas konferencji TEDxHouston w 2010 roku, zatytułowane „The Power of Vulnerability” (Potęga wrażliwości), zostało wyświetlone ponad 31 milionów razy i jest jednym z najczęściej oglądanych wystąpień z konferencji TED na świecie. Brené spędziła ostatnich 13 lat na badaniu wrażliwości, odwagi, poczucia wartości i wstydu. Jest autorką bestsellerów *Z wielką odwagą*, *Dary niedoskonałości* oraz *Rosnąc w siłę*.

Duchowe zwierzę: zajęcolopa

OBAWA I ODWAGA MOGĄ ZE SOBĄ WSPÓŁISTNIEĆ

„Przekonanie, że możemy być albo odważni, albo śmiertelnie przerażeni, nie jest zgodne z prawdą, ponieważ większość z nas jest przez cały czas jednocześnie przerażona i odważna".

TF: Przychodzą mi na myśl słowa legendarnego pierwszego trenera Mike'a Tysona, Cusa D'Amato, który przed każdą ważną walką mówił swoim sportowcom: „Bohater i tchórz czują to samo, ale bohater wykorzystuje swój strach i przerzuca go na tchórza, który ucieka. Motyw jest taki sam – to strach – ale ważne jest, co z nim robisz".

NIE BÓJ SIĘ UCZUCIA DYSKOMFORTU

TIM: „Czy chcesz o coś poprosić moich słuchaczy albo czegoś od nich zażądać?"

BRENÉ: „Nie bójcie się uczucia dyskomfortu, ponieważ myślę, że pozornie niemożliwych do rozwiązania problemów dotyczących rasy, homofobii, środowiska naturalnego, a czasem po prostu braku miłości nie da się rozwiązać w komfortowy sposób. […] Myślę więc, że moja prośba miałaby bardzo metafizyczny charakter: dajcie szansę wrażliwości. Nie bójcie się uczucia dyskomfortu. Myślę bowiem, że ten, kto jest gotów znieść największy dyskomfort, jest nie tylko najodważniejszy, ale też najszybciej podnosi się z upadku".

TF: Jednym z najczęściej zaznaczanych na urządzeniu Kindle cytatów z *4-godzinnego tygodnia pracy* jest zdanie: „sukcesy odnoszone w życiu można zazwyczaj mierzyć liczbą niezręcznych rozmów, które dana osoba gotowa jest przeprowadzić".

CZY WYBRAŁBYM ODWAGĘ ZAMIAST KOMFORTU, GDYBYM MIAŁ TAKĄ MOŻLIWOŚĆ?

Brené przez długi czas starała się nie rzucać w oczy, dopóki nie trafiła na słynne słowa Theodore'a Roosevelta o człowieku na arenie („Chwała należy się człowiekowi na arenie, którego twarz jest umazana błotem, potem i krwią, który dzielnie walczy, myli się i wkrótce ponawia próbę, który w swych najlepszych chwilach poznał triumf wielkiego wyczynu, a w najgorszych, gdy przegrywa, to przynajmniej przegrywa z wielką odwagą"). Postanowiła nauczać jako osoba publiczna, pomimo krzywdzących komentarzy i ataków w internecie.

„Wiesz, co zrozumiałam w tamtej chwili? Że chcę żyć odważnie. Chcę wyjść na arenę. A kiedy już na niej jesteś, to jedyną rzeczą, której możesz być pewien, jest to, że prędzej czy później dostaniesz po tyłku. [...] Życie z wielką odwagą wymaga wrażliwości. Musisz codziennie myśleć: »Czy dzisiaj postępowałem z wielką odwagą?«. **Ja zadaję sobie inne ważne pytanie: »Czy wybrałam odwagę zamiast komfortu, kiedy miałam taką możliwość?«".**

TF: To pytanie świetnie się nadaje na codzienne podsumowanie dnia w ramach „pięciominutowego dziennika" (strona 190).

JAK TO SIĘ PRZEKŁADA NA PONAD 30 MILIONÓW ODTWORZEŃ PRZEMÓWIENIA BRENÉ

„Wystąpienie na konferencji TED było dla mnie wielkim eksperymentem. Naprawdę się otworzyłam. Mówiłam o moim załamaniu psychicznym, o przebudzeniu duchowym, o tym, jak musiałam pójść na terapię [...] i pamiętam, że wracając do domu myślałam: »Nigdy więcej tego nie zrobię!«".

Później obserwowała, jak rośnie popularność jej prelekcji na stronie TED.com i w serwisie YouTube. „Kiedy spojrzałam wstecz, wyciągnęłam z tego następujący wniosek: **Jeżeli po wszystkim nie czuję lekkich mdłości, to znaczy, że prawdopodobnie nie otworzyłam się tak bardzo, jak powinnam**”.

JEDNA Z JEJ ZASAD DOTYCZĄCYCH WYSTĄPIEŃ: ŚWIATŁO MUSI BYĆ ZAPALONE

„Wymagam, żeby światło na sali było zapalone, abym mogła widzieć twarze ludzi. Rzadko pozwalam na nagrywanie moich wystąpień. Żeby to się udało, przemawiający musi być dobrze oświetlony, a publiczność musi być pogrążona w ciemności. Wtedy mamy do czynienia z występem aktorskim, podczas którego nie mogę nawiązać kontaktu z widownią”.

WSTYD A POCZUCIE WINY

„Wstyd: »jestem złym człowiekiem«. Wina: »zrobiłem coś złego« [...] Wstyd to skupianie się na sobie. Wina to skupianie się na zachowaniu”.

JEŚLI CHCESZ, ŻEBY CI UFANO, BĄDŹ WRAŻLIWY

„Z danych wynika między innymi związek między zaufaniem a wrażliwością. Ludzie zawsze myślą, że najpierw zdobywa się zaufanie, a dopiero potem można zacząć przejawiać wrażliwość. Prawda jest jednak taka, że **na dłuższą metę nie można zdobywać zaufania ludzi, nie okazując najpierw pewnej wrażliwości**”.

(Zob. radę Gabby Reece, żeby „być pierwszym”, na stronie 135, oraz podejście Neila Straussa do wywiadów, strona 414).

* O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces”?

„Nie wyobrażam sobie żadnej konkretnej osoby. Wyobrażam sobie słowo »redefinicja«. Prowadząc badania doszłam do wniosku, że słowo »sukces« jest bardzo niebezpieczne. **Moja odpowiedź brzmi: »Upewnij się, że twoja drabina jest oparta o właściwy budynek«**”.

* Jakiej rady udzieliłabyś sobie jako 30-latce?

„Można się bać. **Nie musisz być taka bojaźliwa, kiedy się boisz.** [...] Wiek około 30 lat oznacza wyczerpujący okres w życiu. To czas dążenia do perfekcji, udowadniania sobie różnych rzeczy, udawania”.

Wszystko przyszło, kiedy bez strachu rzuciłem się w twórczość i zacząłem robić rzeczy, które jako swego rodzaju artysta musiałem zrobić. […] Zszedłem sobie z drogi. Przestałem w siebie wątpić, a kiedy to się stało, wszechświat puścił do mnie oko, że tak powiem.

JASON SILVA

Jason Silva (FB: JasonLSilva; thisisjasonsilva.com) został nazwany przez magazyn „The Atlantic" „Timothym Learym ery wirusowych nagrań wideo". Jest gospodarzem programu *Brain Games* na kanale National Geographic Channel. Produkcja ta okazała się najpopularniejszym debiutem w historii Nat Geo: pierwsze dwa odcinki przyciągnęły średnio po 1,5 miliona widzów.

Duchowe zwierzę: mewa

* Jaka była twoja najlepsza albo najbardziej wartościowa inwestycja?

„Inwestycja w montaż moich filmów, dokonana 3 lata temu. To sprawiło, że moja kariera ruszyła z miejsca. Odszedłem z Current TV Ala Gore'a w 2011 roku i formalnie byłem bezrobotnym eksprezenterem telewizyjnym z niewielkimi oszczędnościami. Decyzja o wydaniu pieniędzy na montaż filmów w sytuacji, w której nie osiągałem dochodów, była aktem wiary. Moimi pierwszymi filmami wideo były *You Are a RCVR* i *The Beginning of Infinity*. Obydwa były próbą koncepcji, która ostatecznie stała się wyznacznikiem mojego stylu w mediach cyfrowych: czegoś w rodzaju filozoficznego espresso. Opublikowałem oba filmy na Vimeo i od razu zobaczyłem wzrost zainteresowania i ekscytacji moją pracą. Wiedziałem, że jestem na dobrej drodze. Po kilku miesiącach byłem już zapraszany do wygłaszania prelekcji, a następnie poproszono mnie o zrealizowanie filmu na otwarcie konferencji TEDGlobal 2012. Od tego momentu moja kariera nabrała rozpędu. Kilka miesięcy później moje filmy spodobały się ekipie National Geographic i zaproszono mnie do prowadzenia programu telewizyjnego *Brain Games*, który okazał się wielkim hitem i przyniósł mi nominację do nagrody Emmy".

TF: Uwielbiam badać korzenie ludzkich sukcesów. Jason od początku był bardzo finezyjny, ale pierwsze kroki na drodze do sukcesu bywają często zabawnie nieporadne. Na przykład wyszukaj w internecie frazy „old blog of Ramit Sethi", „old blog of Gretchen Rubin" albo „old blog of Tim Ferriss", lub obejrzyj kilka pierwszych odcinków *Wine Library TV* Gary'ego Vaynerchuka.

* Co nabrało dla ciebie znaczenia w ciągu ostatnich kilku lat, a co stało się mniej ważne?

„Chciałbym budować swoje życie na fundamencie stanu przepływu [w sensie bycia »w strefie«]”.

TF: Josh Waitzkin (strona 665) często mówi o podobnym podejściu: pisaniu dziennika i badaniu zmienności rytmu zatokowego w celu zidentyfikowania schematów i warunków wywołujących stan przepływu lub jego przeciwieństwo.

ZBLAZOWANIE = ŚMIERĆ

„Dla mnie zblazowanie jest stanem bliskim śmierci. Nic nie robi na tobie wrażenia, ponieważ czujesz się tak, jakbyś już wszystko widział, i idziesz przez życie w czarnych okularach [...] przy zasuniętych zasłonach. Światło nie dochodzi, muzyka nie dochodzi, dla mnie to jest śmierć”.

TF: Blisko związana rada od jednego z moich mentorów: „Bądź sceptykiem, nie cynikiem”.

* Polecane filmy i kanały na YouTubie

Did Shakespeare Invent Love? użytkownika Nerdwriter.

TF: Moim ulubionym podcastem jest *Hardcore History* Dana Carlina (strona 342). Dzieło Nerdwritera można traktować jak złożone z krótkich filmików dopełnienie *HH*.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„Jesteśmy jednocześnie bogami i robakami”. – Abraham Maslow

* Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 25- lub 30-latkowi?

„Zachęcałbym młodszego siebie, żeby się tak nie bał. Żeby zrozumiał, że wiele rzeczy w jego życiu w okresie dorastania – stanowiących może nie paraliżujące lęki, ale na pewno nieustępliwe przyczyny strachu – było niepotrzebnych. Zmarnowałem dużo czasu i energii na zamartwianie się”.

TF: Moi goście najczęściej odpowiadali na to pytanie jakąś odmianą stwierdzenia: „Wszystko będzie dobrze”.

JON FAVREAU

Jon Favreau (TW: @jon_favreau, FB/IG: @jonfavreau) wdarł się do świata aktorskiego rolą w filmie *Rudy*. Sprawdził się jako scenarzysta w kultowym hicie *Swingers*, w którym również zagrał główną rolę. Następnie zadebiutował jako reżyser w wyprodukowanym przez siebie filmie fabularnym *Zrobione!*, do którego również napisał scenariusz. Wyreżyserował między innymi takie filmy, jak: *Księga dżungli*, *Iron Man*, *Iron Man 2*, *Kowboje i obcy*, *Elf*, *Zathura – kosmiczna przygoda* oraz *Szef*. Do tego ostatniego napisał scenariusz, wyreżyserował go, wyprodukował i zagrał w nim główną rolę. Dużo przecinków! Jon potrafi wszystko.

SZUKAJ PRAWDY, A KOMIZM ZNAJDZIESZ PRZY OKAZJI

Zanim zaczęliśmy nagrywać naszą rozmowę w biurze Jona, wspomniał on o najlepszej radzie, jaką dostał od jednej ze swoich nauczycielek, Glenn Close: „Nie szukaj komizmu. Szukaj prawdy, a komizm znajdziesz przy okazji".

MÓW PRAWDĘ. JĄ NAJŁATWIEJ ZAPAMIĘTAĆ (I NAPISAĆ)

„Choć film [*Swingers*] nie był autobiograficzny, miałem wystarczająco dużo doświadczeń, z których mogłem czerpać. […] Jak to mówili w *Glengarry Glen Ross*? »Zawsze mów prawdę. Ją najłatwiej zapamiętać«. […] Jeżeli chcesz opowiedzieć historię z sąsiedztwa, osadź ją w sąsiedztwie, w którym się wychowałeś. Użyj kontekstu, który znasz. Nawet jeśli nie chodzi o twoją historię, stworzysz bardziej spójny świat niż ten, który musiałbyś wymyślić, osadzając akcję na Marsie, jeśli w ogóle nie rozumiesz tej planety".

Uwaga na marginesie: Jon napisał scenariusz do filmu *Swingers* w dwa tygodnie i zrealizował go za niecałe 200 tysięcy dolarów.

O GOTOWANIU I TWORZENIU WIĘZI

Kiedy pierwszy raz spędzałem dzień z Jonem w jego domu, zostałem od razu poproszony o pomoc w robieniu pączków *beignet* (przy użyciu gotowej mieszanki z Café du Monde w Nowym Orleanie, jeśli cię to interesuje). Jon wyjaśnia, dlaczego:

„Prawie się nie znaliśmy. Ja czytałem twoje rzeczy, ty oglądałeś moje filmy, a tu nagle znaleźliśmy się razem w kuchni i trzeba było uważać na gorący olej i nie skupiać się na sobie nawzajem. [Trzeba było] pilnować palców. [...] Mało mnie łączy z większością ludzi, których spotykam [i dlatego gotowanie jest takie świetne] ponieważ tworzy kontekst, w którym wszyscy są równi i każdy ma inny zestaw umiejętności. Gotowanie staje się wyzwaniem [kiedy pojawia się ta współzależność]. Odkryłem, że z bezgraniczną cierpliwością potrafię spędzać czas z ludźmi, których nie znam zbyt dobrze, jeżeli coś razem gotujemy. Potem razem to zjadamy i czujemy się tak, jakbyśmy stoczyli udaną bitwę. To bardzo więziotwórcze".

POTĘGA MITU

Autorom scenariuszy Jon poleca książkę *Podróż autora: struktury mityczne dla scenarzystów i pisarzy* Christophera Voglera, która posłużyła mu do sprawdzenia, czy scenariusz filmu *Swingers* ma prawidłową strukturę. Jest także wielkim fanem *Potęgi mitu*, czyli zbioru wywiadów z Josephem Campbellem, przeprowadzonych przez Billa Moyersa. „W *Księdze dżungli* rzeczywiście wracam do starych mitów i mocno je eksploatuję".

TF: Nagrywaliśmy naszą rozmowę podczas kręcenia *Księgi dżungli*, w biurze produkcyjnym Jona nieopodal planu filmowego. Kilka miesięcy później *Księga dżungli* była już najpopularniejszym filmem na świecie, a obecnie ma niezwykle wysoką średnią ocen na poziomie 95% w serwisie Rotten Tomatoes.

DŁUGOOKRESOWE ODDZIAŁYWANIE JEST WAŻNIEJSZE NIŻ KRÓTKOOKRESOWY ZYSK

„Dzięki wideo i DVD wszyscy mogli zobaczyć ten film [*Swingers*] i stał się on częścią naszej kultury. Wtedy właśnie zrozumiałem, że nie zawsze film radzący sobie najlepiej [pod względem finansowym] oddziałuje najmocniej, jest najbardziej satysfakcjonujący albo najbardziej przyczynia się do rozwoju kariery".

KOLEJNY POWÓD, BY MEDYTOWAĆ

„W trakcie [sesji medytacyjnej] przyszedł mi do głowy pomysł na *Szefa*, więc przerwałem medytację – czego zwykle nie robię – i wziąłem notatnik. Zapisałem osiem stron pomysłów i myśli, [po czym] odłożyłem to na dłużej. Kiedy później na to spojrzałem, 80% najcięższej pracy miałem już za sobą, w tym sensie, że było tam napisane, o czym ma być [*Szef*], kto mógłby wystąpić, kim będą postacie, jakie filmy obejrzeć, jaki będzie dźwięk, jaka muzyka, co będziemy gotować, sama koncepcja gastrowozu, kubańskich kanapek, kubańskiej muzyki… wszystko wyszło z tych ośmiu stron".

BADANIE „NIEMOŻLIWEGO”: 17 PYTAŃ, KTÓRE ZMIENIŁY MOJE ŻYCIE

Jeśli zauważasz, że znajdujesz się po stronie większości, czas, byś się zatrzymał i zastanowił.

Mark Twain

Rzeczywistość naprawdę można pokonać.

Jeżeli dotrzesz do granic i zaczniesz eksperymentować z „niemożliwym”, szybko odkryjesz, że większość ograniczeń stanowią kruche zbiory podtrzymywanych przez społeczeństwo zasad, które wedle własnej woli możesz w każdej chwili złamać.

Poniżej znajduje się 17 pytań, które całkowicie odmieniły moje życie. Każde z nich jest datowane, ponieważ pojawiały się w mojej głowie w ściśle określonych sytuacjach.

1. Co by było, gdybym przez 48 godzin postępował zupełnie inaczej niż wszyscy?

W 2000 roku sprzedawałem pamięci masowe dyrektorom firm. Była to moja pierwsza praca po ukończeniu college’u. Dojeżdżałem do biura w San Jose starym minivanem mamy, którego od niej dostałem. W pracy wydzwaniałem w ciemno do potencjalnych klientów i wysyłałem do nich e-maile. Strategia „uśmiechania się i wydzwaniania” była dość toporna. Przez kilka miesięcy mi nie szło. Odbywanie

z uśmiechem na twarzy kolejnych rozmów z ludźmi, którzy nie byli zainteresowani produktem. Wykonywanie z uśmiechem kolejnych (humoru nie poprawiał mi fakt, że moje biurko było wciśnięte we wnękę, w której znajdowało się wyjście ewakuacyjne). Nagle pewnego dnia coś sobie uzmysłowiłem: wszyscy sprzedawcy dzwonili do potencjalnych klientów między godziną 9.00 a 17.00. Dość oczywiste, prawda? Ale to dopiero jedno spostrzeżenie. Drugie było takie, że wszyscy „strażnicy", którzy nie dopuszczali mnie do dyrektorów i prezesów, także pracowali w tych godzinach. *Co by było, gdybym przez 48 godzin postępował zupełnie inaczej niż wszyscy sprzedawcy?* Wybrałem czwartek i piątek. Postanowiłem w te dni dzwonić do potencjalnych klientów między 7.00 a 8.30 oraz między 18.00 a 19.30. Przez resztę dnia skupiałem się na wysyłaniu w ciemno ofert pocztą elektroniczną. Zadziałało fantastycznie! Słuchawkę często podnosił najważniejszy człowiek w firmie. Pod wpływem tego doświadczenia zacząłem więcej eksperymentować z postępowaniem inaczej niż wszyscy. A gdybym tylko zadawał pytania, zamiast zachwalać produkt? A gdybym przestudiował dokładnie dokumentację techniczną, żeby brzmieć bardziej jak inżynier niż sprzedawca? A gdybym na końcu e-maila umieszczał zdanie: „Dobrze rozumiem, że jest pan zbyt zajęty, by odpowiedzieć, i dziękuję za doczytanie do tego miejsca" zamiast zwyczajowej formułki „z niecierpliwością oczekuję kontaktu z pana strony i rozmowy"? Te wszystkie eksperymenty się opłaciły. W ostatnim kwartale mojej pracy w firmie miałem lepsze wyniki sprzedaży niż całe biuro w Los Angeles naszego bezpośredniego rywala, firmy EMC.

2. Na co wydaję mnóstwo pieniędzy? Jak mógłbym rozwiązać jakiś swój problem?

Na przełomie lat 2000 i 2001 wiedziałem już, że start-up, w którym pracowałem, upadnie. Zaczęły się zwolnienia. Nie wiedziałem, co robić, ale miałem pewność, że połknąłem bakcyla i zachorowałem na Dolinę Krzemową. Nie przeprowadzałem wnikliwych badań marketingowych, żeby rozpoznać możliwości biznesowe. Zacząłem od przejrzenia zestawienia transakcji z mojej karty kredytowej w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: „Na co wydaję mnóstwo pieniędzy?". Gdzie trafia lwia część mojej wypłaty? Cena jakiego produktu nie gra dla mnie roli? Odpowiedzią były suplementy diety dla sportowców. W tamtym okresie zarabiałem 40 tysięcy dolarów rocznie i wydawałem co najmniej 500 dolarów miesięcznie na suplementy. To było prawdziwe szaleństwo, ale wielu moich kumpli postępowało podobnie. Wiedziałem, które reklamy na mnie działają, w których sklepach i na których stronach internetowych robić zakupy, które grupy dyskusyjne warto odwiedzać i tak dalej. Czy mógłbym stworzyć produkt, który zaspokoiłby moje potrzeby? Jaką mieszankę substancji niedostępną w handlu mógłbym przyrządzać sobie sam (miałem wystarczającą wiedzę naukową, żeby sobie z tym poradzić)? Rezultatem był poprawiający funkcje poznawcze suplement o nazwie BrainQUICKEN. Zanim wszyscy zostaliśmy zwolnieni, uprosiłem moich współpracowników, żeby kupili w przedsprzedaży po jednym opakowaniu, a za zgromadzone pieniądze wynająłem chemika, prawnika znającego się na prawie farmaceutycznym oraz sfinansowałem produkcję maleńkiej partii próbnej. Tak oto przystąpiłem do wyścigu o sukces w biznesie.

3. Co bym robił, co bym miał i kim bym był, gdyby na moim koncie leżało 10 milionów dolarów? Jaki jest mój

TMI?

W 2004 roku zarabiałem lepiej niż kiedykolwiek, a BrainQUICKEN był sprzedawany w kilkunastu krajach. Na czym polegał problem? Byłem nafaszerowany kofeiną, pracowałem po 15 godzin dziennie i cały czas znajdowałem się na granicy wyniszczenia. Dziewczyna, z którą chciałem się ożenić, odeszła z powodu mojego pracoholizmu. Przez następne pół roku dreptania w miejscu w poczuciu uwięzienia zrozumiałem, że muszę przeorganizować swoją działalność albo z niej zrezygnować, ponieważ dosłownie mnie zabijała. Wtedy właśnie zacząłem sobie zadawać w dzienniku kilka pytań, na przykład: „Co chciałbym zrobić, co chciałbym mieć i kim chciałbym być, gdybym miał 10 milionów dolarów na koncie?" oraz „Jaki jest mój docelowy miesięczny dochód (*total monthly income*, TMI)?". To drugie pytanie można sformułować nieco inaczej: „Ile kosztowałoby moje wymarzone życie – czyli wszystko to, co odwlekam z myślą o emeryturze – gdybym płacił za to w miesięcznych ratach?". (Zob. fourhourwork-week.com/tmi). Po przeliczeniu wszystkiego zrozumiałem, że większość moich fantazji jest znacznie tańsza, niż mi się wydawało. Może wcale nie musiałem harować w pocie czoła? Może potrzebowałem większej ilości wolnego czasu i większej mobilności, a nie większego zarobku? To skłoniło mnie do myśli, że być może mógłbym po prostu pozwolić sobie na bycie szczęśliwym, zamiast uganiać się za „sukcesem"? Postanowiłem wybrać się w długą podróż po świecie.

4. Co najgorszego może mi się przytrafić? Czy mógłbym wrócić do punktu wyjścia?

Te pytania, także z 2004 roku, są chyba najważniejsze ze wszystkich, więc poświęciłem im cały rozdział (zob. „Opanowywanie lęku” na stronie 541).

5. Co bym robił, gdybym mógł pracować tylko 2 godziny w tygodniu?

Po rozproszeniu lęków związanych z podróżą dookoła świata, następnym krokiem było usunięcie z firmy wąskiego gardła: siebie. Niemniej „Jak mogę przestać być wąskim gardłem we własnej firmie?” nie jest dobrym pytaniem. Po przeczytaniu *Mitu przedsiębiorczości* Michaela Gerbera i *Zasady 80/20* Richarda Kocha zdecydowałem, że ekstremalne pytania są siłą, która zmusi mnie do myślenia. Najbardziej przydatne brzmiało: „Co bym robił, gdybym mógł pracować tylko 2 godziny w tygodniu?”. Szczerze mówiąc rozumiałem je bardziej jako rodzaj ćwiczenia myślowego typu: „Wiem, że to niemożliwe, ale gdyby ktoś przystawił mi pistolet do głowy albo gdybym zapadł na jakąś straszliwą chorobę i musiałbym skrócić czas pracy do 2 godzin tygodniowo, co bym zrobił, żeby się utrzymać?”. Podstawowym narzędziem myślenia w takich sytuacjach jest zasada 80/20, zwana prawem Pareta. Głosi ona, że 80% (lub więcej) pożądanych wyników jest efektem 20% (lub mniej) aktywności i nakładów. Oto dwa związane z tym pytania, które też sobie zadawałem: „Które 20% klientów, produktów albo rynków generuje 80% zysku? Jakie czynniki lub cechy wspólne mogą być za to odpowiedzialne?”. Po znalezieniu odpowiedzi na te i wiele innych pytań zacząłem wprowadzać zmiany: zrezygnowałem z obsługi klientów generujących najwyższe koszty, obsługę ponad 90% klientów detalicznych przestawiłem na autopilota, upraszczając warunki

sprzedaży i standaryzując proces składania zamówień, a ponadto pogłębiłem relacje z kilkoma nabywcami generującymi najwyższy zysk, a przy tym najmniej kłopotliwymi (i zwiększyłem wartość składanych przez nich zamówień). To wszystko doprowadziło mnie do sformułowania następnego pytania…

6. Co by było, gdybym pozwolił pracownikom samodzielnie podejmować decyzje do poziomu 100, 500, 1000 dolarów?

Dzięki temu pytaniu zmniejszyłem swoje zaangażowanie w obsługę klientów z 40–60 godzin tygodniowo do mniej niż 2 godzin w tygodniu. Do połowy 2004 roku byłem jedynym decydentem w firmie. Na przykład jeśli jakiś zawodowy sportowiec z zagranicy oczekiwał dostarczenia naszego produktu z dnia na dzień ze specjalnymi formularzami celnymi, dział obsługi klienta pisał do mnie lub dzwonił z pytaniem: „Jak mamy to załatwić? Ile to powinno kosztować?”. Takie niezwykłe przypadki mogą się wydawać rzadkością, ale w rzeczywistości miałem z nimi do czynienia codziennie. Oprócz innych spraw miałem na głowie kilkanaście tego typu zamówień w tygodniu. Rozwiązanie: wysłałem do wszystkich bezpośrednich podwładnych e-mail o mniej więcej takiej treści: „Od tego momentu proszę nie kontaktować się ze mną w sprawach A, B i C. Mam do Was zaufanie. Decyzje o wartości nie większej niż 100 dolarów proszę podejmować samodzielnie i sporządzić zestawienie decyzji (zawierające opis sytuacji, sposób rozwiązania, koszt) podjętych w danym tygodniu, żebym mógł się z nim zapoznać. Skupcie się na uszczęśliwianiu klientów”. Spodziewałem się najgorszego, a wiesz, co się stało? Wszystko się świetnie ułożyło, jeśli nie

liczyć kilku drobnych potknięć. Później podniosłem próg wartości decyzji do 500 dolarów, a następnie do 1000 dolarów, a częstotliwość składania raportów zmniejszyłem do jednego na miesiąc, jednego na kwartał, aż w końcu – gdy ludzie nabrali wprawy – całkiem z nich zrezygnowałem. To doświadczenie pozwoliło mi zauważyć dwie rzeczy: 1) Jeżeli zależy ci na osiąganiu poważnych, bardzo istotnych wyników, musisz zaakceptować okazjonalne drobne potknięcia. 2) Iloraz inteligencji ludzi podwaja się w wyniku powierzenia im odpowiedzialności oraz pokazania, że im ufasz.

7. Który kanał jest najmniej zatłoczony?

Przechodzimy szybko do dnia 26 grudnia 2006 roku. Właśnie skończyłem pisać *4-godzinny tydzień pracy* i po cudownych świętach Bożego Narodzenia usiadłem na chwilę, aby pomyśleć o zapowiedzianej na kwiecień premierze książki. Nie miałem pojęcia, co powinienem robić, więc nawiązałem kontakt z kilkunastoma autorami bestsellerów. Każdemu z nich zadałem pytania w stylu: „Na co zmarnowałeś najwięcej czasu i pieniędzy podczas premiery ostatniej książki? Czego nigdy więcej byś nie zrobił? Co zrobiłbyś ponownie? Gdybyś miał wydać 10 tysięcy dolarów na jakieś działania promocyjne, co byś wybrał?”.

Jedno słowo powtarzało się we wszystkich odpowiedziach: blogi. Najwyraźniej miały ogromną siłę oddziaływania, ale były niedoceniane. Moja pierwsza myśl brzmiała: „Czym u diabła jest blog?”. Druga: „Jak ludzie docierają do blogerów?” oraz „Który kanał jest najmniej zatłoczony?”. Ludzie próbujący zainteresować blogerów swoimi produktami wybierali pocztę elektroniczną jako główny sposób komunikacji, a w drugiej kolejności sięgali

po telefon. Choć potrafiłem bardzo skutecznie korzystać z tych środków przekazu, postanowiłem jednak poeksperymentować z osobistymi spotkaniami z autorami blogów na różnych konferencjach. Dlaczego? Ponieważ czułem, że kiedy będę jedną z pięciu osób w bezpośrednim otoczeniu blogera, będę miał większe szanse na zainteresowanie go sobą niż jako autor jednego z 500 e-maili w jego przepełnionej skrzynce odbiorczej. Spakowałem walizkę i pojechałem do Las Vegas na styczniowe targi Consumer Electronics Show, które w 2005 roku przyciągnęły ponad 150 tysięcy zwiedzających. To wydarzenie jest w świecie nowoczesnych technologii odpowiednikiem wielkiego finału ligi futbolowej Super Bowl. Miłośnicy gadżetów przyjeżdżają tam pobawić się nowymi zabawkami. Właściwie to nawet nie wszedłem do środka. Zakotwiczyłem w znajdującej się nieopodal, sponsorowanej przez firmę Seagate strefie rekreacyjnej dla blogerów, w której mogli oni odpoczywać, ładować baterie laptopów i popijać darmowy alkohol. Piłem go razem z nimi, zadawałem mnóstwo głupich pytań i nie próbowałem się specjalnie reklamować. O mojej książce wspominałem tylko wtedy, kiedy ktoś pytał, po co przyjechałem na targi (odpowiedź: „Właśnie skończyłem pisać książkę i dość mocno denerwuję się nadchodzącą premierą. Przyjechałem, żeby dowiedzieć się czegoś więcej na temat blogów i nowoczesnych technologii”). Słynny bloger zajmujący się nowinkami technicznymi, Robert Scoble, krótko i celnie podsumował mój chytry plan marketingowy słowami: „upijanie się z blogerami”. Ta metoda sprawdziła się jednak zaskakująco dobrze.

8. Co by było, gdybym nie mógł reklamować swojego produktu bezpośrednio?

Podczas premiery książki w 2007 roku szybko się przekonałem, że większość świata mediów całkiem słusznie nie zwraca uwagi na takie wydarzenia. Dziennikarze chcą opowiadać dobre historie, a nie przekazywać ogłoszenia, więc pomyślałem: „Co by było, gdybym nie mógł reklamować swojego produktu bezpośrednio? Gdybym musiał sprzedawać go okrężną drogą?". Cóż, mogłem opowiadać o ludziach opisanych w książce, którzy całkowicie przeprojektowali swoje życie (i wzbudzać zainteresowanie potencjalnych czytelników); mogłem pisać o niezwiązanych z książką, szalonych eksperymentach, ale przy okazji zachęcać ludzi do odwiedzania poświęconej jej strony internetowej (wyszukaj w Google: „Geek to Freak", żeby zobaczyć efekt. To był pierwszy wirusowy post w moim życiu); mogłem spopularyzować nowy termin i próbować wprowadzić go do języka popkultury (zob. „projektowanie stylu życia" na stronie 334); mogłem uczynić samą premierę książki wydarzeniem medialnym (postąpiłem tak, nagrywając na wideo „zwiastun książki" przed premierą *4-godzinnego ciała*, a także nawiązując współpracę z BitTorrentem przy premierze *4-godzinnego mistrza kuchni*). Ludzie nie lubią, kiedy im się coś sprzedaje, natomiast wszyscy przepadamy za historiami. Skup się na nich.

9. Co by było, gdybym stworzył własny program MBA?

Ten temat absorbował mnie w latach 2007–2008. Więcej informacji na stronie 304.

10. Czy muszę odzyskiwać pieniądze w taki sam sposób, w jaki je straciłem?

W 2008 roku byłem właścicielem domu w San Jose, w Kalifornii, którego wartość gwałtownie spadła. Mówiąc bardziej precyzyjnie, dom był własnością banku, ja zaś miałem źle dobrany kredyt hipoteczny ze zmienną ratą. Na dodatek lada dzień miałem się przeprowadzić do San Francisco. Mogłem sprzedać nieruchomość ze stratą wynoszącą 150 tysięcy dolarów. W końcu jednak pozbierałem się i nie zważając na nic pojechałem do San Francisco, zostawiając w San Jose pusty dom.

Przyjaciele przez kilka miesięcy namawiali mnie, żebym go wynajął, tłumacząc, że wyrzucam pieniądze w błoto. W końcu uległem i posłuchałem ich rady. Choć korzystałem z pomocy agencji zarządzającej nieruchomościami, wynikły z tego same problemy i mnóstwo pracy papierkowej. Szybko zacząłem żałować tej decyzji. Któregoś wieczora popijając wino pomyślałem: „Czy naprawdę muszę odzyskiwać pieniądze w taki sam sposób, w jaki je straciłem?". Czy jeśli przegrasz tysiąc dolarów w blackjacka, to powinieneś próbować się odegrać? Raczej nie. Jeżeli „tracę" pieniądze płacąc raty kredytu za pusty dom, to czy powinienem próbować je odzyskać, wynajmując ten dom? Uznałem, że nie. Mógłbym znacznie łatwiej wygenerować dochód w inny sposób (np. przemawiając, udzielając konsultacji itd.), żeby wyjść na plus. Ludzie są bardzo podatni na występowanie błędu poznawczego nazywanego zakotwiczeniem – czy to w dziedzinie nieruchomości, inwestowania w akcje, czy w jakiejkolwiek innej. Nie jestem wyjątkiem. Zbadałem temat (wielu wybitnych inwestorów ceni książkę Michaela Mauboussina *Think Twice*) i niedługo potem sprzedałem dom w San Jose z dużą stratą. Kiedy przestałem o nim myśleć i mogłem się skupić na innych sprawach, szybko odzyskałem utracone pieniądze.

11. Co by było, gdybym mógł rozwiązywać problemy tylko przez odejmowanie?

W latach 2008–2009 zacząłem sobie zadawać pytanie widniejące w powyższym nagłówku. Zamiast pytać: „Co powinniśmy zrobić?”, postanowiłem najpierw skupić się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: „Co powinniśmy uprościć?”. Na przykład zawsze chciałem zwiększyć współczynnik konwersji (liczbę potencjalnych klientów, którzy ostatecznie skorzystają z usługi albo kupią produkt) przed skierowaniem strumienia klientów do jednej z firm należących do mojego portfela. Jeden z kilkunastu pierwszych start-upów, z którymi pracowałem, nosił nazwę Gyminee. W pewnym momencie zmieniono ją na Daily Burn, ale firma nie miała wystarczająco dużo ludzi, żeby starannie przerobić całą swoją witrynę internetową. Dodawanie nowych elementów byłoby bardzo czasochłonne, w przeciwieństwie do ich usuwania. Na próbę usunęliśmy 70% dających się kliknąć elementów z obszaru strony widocznego po załadowaniu jej do przeglądarki, zostawiając tylko jeden, najbardziej wartościowy link. Współczynnik konwersji od razu wzrósł o 21,1%. Ten szybki, praktyczny test stał się podstawą wielu późniejszych wyborów dotyczących bardziej kosztownych ingerencji w kształt strony. Założyciele firmy, Andy Smith i Stephen Blankenship, podjęli wiele świetnych decyzji i ostatecznie sprzedali ją korporacji IAC w 2010 roku. Od tego czasu stosuję metodę rozwiązywania problemów przez odejmowanie w wielu dziedzinach życia i czasem wyrażam ją pytaniem: „Co mógłbym umieścić na liście rzeczy do niezrobienia?”.

12. Jakie mógłbym wdrożyć rozwiązanie umożliwiające mi odcięcie się od sieci na 4–8 tygodni, bez konieczności korzystania z telefonu i poczty elektronicznej?

To pytanie jest dość długie, ale mimo to od 2004 roku wielokrotnie zadawałem sobie różne jego wersje. Pierwotnie kończyło się słowami: „…umożliwiające mi wyjazd na wakacje na 4–8 tygodni”, lecz musiałem zmienić jego brzmienie. Biorąc pod uwagę stopień rozpowszechnienia internetu szerokopasmowego, bardzo łatwo można pojechać na „wakacje” do Brazylii albo Japonii i podczas pobytu tam nieustannie pracować za pośrednictwem laptopa. Ten rodzaj subtelnego oszukiwania siebie jest niebezpieczną bombą zegarową.

Od pięciu lat posługuję się zatem konkretniejszą postacią tego pytania: „Jakie mógłbym wdrożyć rozwiązanie umożliwiające mi odcięcie się od sieci na 4–8 tygodni?”. Bardzo często zadaję je także przedsiębiorcom cierpiącym na syndrom wypalenia się. Dwa tygodnie nie wystarczą, ponieważ w tym czasie w firmie wybuchną pożary, a ty po powrocie natychmiast przystąpisz do ich gaszenia. Urlop trwający 4–8 tygodni (albo nawet więcej) uniemożliwia zabawę w strażaka. Zamiar wyjazdu na tak długi czas i odcięcia się od sieci wymusza ustanowienie systemów i zasad, wyklucza zarządzanie przez pocztę elektroniczną, zmusza do wyposażenia ludzi w odpowiednie reguły i narzędzia, do oddzielenia kilku spraw ważnych od mnóstwa trywialnych i zbudowania machiny biznesowej, która nie będzie od ciebie wymagała obsługi przez 24 godziny na dobę.

Najważniejsze w tym wszystkim jest to, że okres żywotności zbudowanych systemów będzie znacznie dłuższy niż czas trwania twoich wakacji, i kiedy wrócisz do domu, zorientujesz się, że wprowadziłeś swój biznes (i całe życie) na wyższy poziom. Jak powiedziałby Michael Gerber,

to jest możliwe tylko wtedy, kiedy pracujesz nad swoją firmą, a nie w niej.

13. Czy poluję na antylopę, czy na polne myszy?

Zapożyczyłem to pytanie mniej więcej w 2012 roku od byłego spikera Izby Reprezentantów Newta Gingricha. Znalazłem wtedy poniższy fragment w książce *Buck Up, Suck Up… and Come Back When You Foul Up: 12 Winning Secrets from the War Room*, napisanej przez Jamesa Carville'a i Paula Begalę, strategów politycznych kierujących kampanią prezydencką Billa Clintona w 1992 roku. Bardzo mi się spodobał:

> *Newt Gingrich to jeden z najskuteczniejszych przywódców politycznych naszych czasów. To prawda, że nie zgadzaliśmy się z jego poglądami, ale to książka o strategii, a nie ideologii. A w kwestii strategii trzeba oddać Newtowi sprawiedliwość. Jego zmysł strategiczny – nieustanna koncentracja na opanowaniu Izby Reprezentantów przez republikanów – doprowadziła do jednego z najbardziej spektakularnych zwycięstw jego partii w amerykańskiej historii.*
>
> *Teraz Newt udziela się w sektorze prywatnym i posługuje się wspaniałą metaforą wyjaśniającą potrzebę skupiania się na dużych rzeczach i ignorowania małych: analogią do myszy polnej i antylopy. Lew jest w pełni zdolny schwytać, zabić i zjeść mysz polną. Okazuje się jednak, że wartość kaloryczna takiego posiłku nie dorównuje ilości energii zużytej przez niego na polowanie. Dlatego lew spędzający całe dnie na polowaniu na myszy powoli zagłodziłby się na śmierć. Lew nie wyżywiłby się myszami. Potrzebuje antylopy, która jest duża. Jej schwytanie i zabicie wymaga dużo większej siły*

i szybkości, ale taka zdobycz nasyci całe stado wielkich kotów. Lew może żyć długo i szczęśliwie na diecie składającej się z antylop. To rozróżnienie jest ważne. Czy spędzasz całe dnie i zużywasz energię na chwytanie polnych myszy? Na krótką metę to może być źródłem uczucia zadowolenia. Niemniej na dłuższą metę nie przetrwasz w ten sposób. Zawsze wieczorem zadawaj sobie pytanie: „Czy spędziłem dzisiejszy dzień uganiając się za myszami, czy tropiąc antylopę?”.

Stosuję też czasem inne podejście, polegające na przyglądaniu się liście zadań do wykonania i zadawaniu sobie pytania: „Które z nich, jeśli zostanie wykonane, ułatwi realizację pozostałych lub sprawi, że staną się nieistotne?”.

14. Czy to możliwe, że jest dobrze tak, jak jest?

Odkąd w 2013 roku zacząłem korzystać z „roślinnej medycyny” (zob. James Fadiman, strona 141), znacznie wzmocniłem u siebie postawę polegającą na codziennym kultywowaniu wdzięczności i świadomości chwili. Powyższe pytanie to jedno z kilku, które sobie zadaję. Towarzyszą mu uzupełniające narzędzia i rytuały, takie jak 5-minutowy dziennik (strona 190), słój wspaniałości (strona 657) i myślenie o codziennych sukcesach przed pójściem spać, zalecane przez Petera Diamandisa (strona 439). Powtórzę to, o czym już wspominałem w tej książce: ludzie obdarzeni osobowością typu A są domyślnie nastawieni na osiąganie celów. Taka postawa umożliwia osiągnięcie sukcesu, ale też rodzi lęki, ponieważ oznacza ciągłą koncentrację na przyszłości. Osobiście uznałem, że kolejne osiągnięcia są niczym więcej jak zaliczaniem kolejnych sprawdzianów w życiu. Ocena dostateczna plus umożliwia

przejście do następnej klasy. Jeżeli chcesz czegoś więcej, a zwłaszcza szczęścia, musisz pragnąć tego, co już masz.

15. Jak by to wyglądało, gdyby było łatwe?

To pytanie i następne zaświtały w mojej głowie około roku 2015. Powyższe zadaję sobie obecnie najczęściej ze wszystkich. Kiedy jestem zestresowany, zaangażowany w zbyt wiele przedsięwzięć albo przytłoczony, zwykle wynika to z nadmiernego komplikowania spraw albo nieumiejętności pójścia prostą lub łatwą ścieżką, wynikającej z przekonania, że powinienem „bardziej się starać" (stare nawyki trudno wykorzenić).

16. Jak mógłbym rozwiązać ten problem pieniędzmi? Jak mógłbym „zmarnować" pieniądze, żeby poprawić sobie jakość życia?

To nie wymaga dogłębnego wyjaśniania. Dan Sullivan jest założycielem i prezesem firmy o nazwie Strategic Coach, która uratowała zdrowie psychiczne wielu znanych mi seryjnych przedsiębiorców. Jedno z powiedzeń Dana brzmi: „Jeżeli masz dość pieniędzy, żeby rozwiązać problem, nie masz problemu". Na początku kariery poświęcasz czas na zarabianie pieniędzy. Kiedy już nabierzesz doświadczenia w swojej dziedzinie, powinieneś poświęcać pieniądze na zarabianie czasu, ponieważ jest on nieodnawialny. Dokonanie i utrzymanie tej zmiany w myśleniu może być trudne, więc powyższe pytanie często przewija się w moim dzienniku.

17. Bez pośpiechu, bez pauz.

To nie jest pytanie, tylko fundamentalna zmiana sposobu życia. Powyższe zdanie usłyszałem od Jenny Sauer-Klein (jennysauerklein.com), która stworzyła AcroYogę wspólnie z Jasonem Nemerem (strona 82). Należy ono do 9 zasad harmonii sformułowanych przez ośrodek Breema, w którym Jenny studiowała przez wiele lat. Zwykle zapisuję to zdanie na górze każdej strony mojego dziennika, żeby nie zapomnieć o tej zasadzie. Tak naprawdę to skrócona do minimum forma opowieści Dereka Siversa o tym, jak wydłużył przejażdżkę na rowerze z 43 do 45 minut (strona 236). Nie musisz pędzić przez życie z zadyszką i czerwoną z wysiłku twarzą. Możesz osiągnąć 95% wyników, spokojnie stawiając krok za krokiem. Znajomy, który kiedyś był komandosem w oddziałach SEAL, zdradził mi jedną z zasad stosowanych podczas treningu w tej jednostce: „Powoli znaczy płynnie. Płynnie znaczy szybko".

Może się starzeję, ale moja definicja luksusu się zmienia. To słowo nie oznacza już dla mnie posiadania wielu rzeczy. Luksusem jest dla mnie poczucie braku pośpiechu. Bez pośpiechu, bez pauz.

Tak zatem brzmią pytania, które sobie zadaję. Mam nadzieję, że odnajdziesz i sformułujesz własne.

Pamiętaj, że warto szukać przede wszystkim prostych rozwiązań.

Jeżeli odpowiedź nie jest prosta, to prawdopodobnie nie jest też prawidłowa.

Wszyscy znikniemy w mgnieniu oka. 100 lat to nic w porównaniu z nieskończonością. Ciągle powtarzam to siostrze. […] [Mówię:] „Dziewczyno, lepiej zacznij się bawić. Za minutę nas nie będzie. Spojrzysz za siebie i pomyślisz: »Cholera, powinnam była więcej się śmiać, a teraz jestem martwa«”.

JAMIE FOXX

Jamie Foxx (TW/IG/SC: @Iamjamiefoxx) jest aktorem uhonorowanym Oscarem, muzykiem uhonorowanym nagrodą Grammy oraz światowej sławy komikiem. Bez wątpienia jest najbardziej spełnionym artystą i performerem, jakiego znam. W ciągu 2,5 godziny spędzonej w jego domowym studio naprawdę mnie oczarował.

PODCIĄGANIE SIĘ NA DRĄŻKU I TO WSZYSTKO

Poranny trening Jamiego, odbywany mniej więcej co drugi dzień, obejmuje następujące ćwiczenia:

- 15 podciągnięć na drążku, 50 pompek, 100 „brzuszków”;
- 15 podciągnięć na drążku (inny chwyt), 50 pompek;
- 10 podciągnięć na drążku (pierwszy chwyt);
- 10 podciągnięć na drążku (drugi chwyt).

„Zastanawiałem się, jak Tyrin [Turner], grający Caine’a w filmie *Zagrożenie dla społeczeństwa*, utrzymuje tak dobrą formę. Odpowiedział: »Człowieku, powiem ci – podciąganie się na drążku i to wszystko«”.

(To podejście jest w swej prostocie podobne do treningu generała Stana McChrystala, strona 510).

DZIEŃ, W KTÓRYM ERIC MARLON BISHOP PO RAZ PIERWSZY UŻYŁ PSEUDONIMU „JAMIE FOXX”

„Pojechałem na nagranie [programu rozrywkowego] Evening at the Improv w Santa Monica. Nigdy wcześniej tam nie byłem. Zauważyłem, że przyjechało 100 mężczyzn i 5 kobiet. Kobiety zawsze dostają się do takiego show, ponieważ są potrzebne, by złamać monotonię. [Producent programu wybiera przypadkowe nazwiska z listy zapisanych osób]. Wpadłem na pomysł i zapisałem na liście imiona i nazwiska, które mogłyby należeć i do kobiet, i do mężczyzn, jak: Stacy Green, Tracy Brown, Jamie Foxx […] Producent wyczytał nazwisko z listy: »Czy jest Jamie Foxx? Wystąpi jako pierwsza«, a ja na to: »Nie, tu chodzi o mnie«. Facet powiedział: »W porządku. Możesz zaczynać. Jesteś nowy«. Tamtego dnia nagrywali Evening at the

Improv dla telewizji. Producent dodał: »Wrzucamy cię na scenę, żeby zobaczyć, czy zdołasz trochę rozbawić publikę. Nie będzie łatwo«. […] Ludzie nie wiedzieli, kim jestem. »Co to za dzieciak? Występuje w programie? Aha, to nowicjusz«. Zaczęli wykrzykiwać moje imię: »Yo, Jamie! Hey, Jamie!«, ale nie byłem do niego przyzwyczajony, więc nie reagowałem. Pomyśleli, że jestem arogancki. »Co za gnojek, nawet nas nie słucha«".

CO JEST PO DRUGIEJ STRONIE STRACHU? NIC.

Jamie jest niesłychanie pewny siebie. Jak powiedział jeden z jego bliskich przyjaciół: „Nawet kiedy coś idzie źle, on zawsze potrafi sprawić, że wierzysz, że ma wszystko pod kontrolą. Wiele osób w jego kręgu, nie wyłączając mnie, lgnie do niego właśnie ze względu na tę pewność siebie". Zapytałem Jamiego, w jaki sposób zaszczepia ją swoim dzieciom, a on powiedział, że nakłania córkę do zadawania sobie pytania: „Co jest po drugiej stronie strachu?". Podkreśla, że odpowiedź zawsze brzmi: „Nic".

Następnie rozwija tę myśl: „Ludzie są nerwowi bez powodu, bo przecież nikt nie wyjdzie i znienacka nas nie spoliczkuje ani nie pobije. […] Kiedy mówimy o strachu albo braku przebojowości [powstrzymującym kogoś przed działaniem], powinniśmy pamiętać, że on kryje się w głowie. Nie każdy może być superprzebojowy, ale można pomóc drugiej osobie opanować jej lęki. Jeżeli zaczniesz wcześnie, mając do czynienia z nieśmiałą osobą, po jakimś czasie wpajania jej tych rzeczy trochę się ośmieli".

TF: Pomyśl o czymś, czego się boisz, i zadaj sobie pytanie: „Co znajdę po drugiej stronie strachu, jeśli się przez niego przebiję?". Na ogół niczego tam nie ma. Nie ma negatywnych konsekwencji albo jest ich niewiele i są krótkotrwałe. To nawiązuje do przekonania Francisa Forda Coppoli, o którym będzie mowa później: że porażka nie jest trwała.

Kiedy wychowujesz dzieci, jesteś łukiem, one są strzałami, a ty starasz się wypuścić je w najlepszym możliwym kierunku z nadzieją na to, że cel nie jest zbyt odległy. To właśnie zrobiła dla mnie [moja babcia].

RADA DLA PARODYSTÓW

W czasie naszej rozmowy Jamie zdążył sparodiować kilkanaście osób. Oto jego rada: „Zacznij od Kermita, dodaj trochę buty i już masz Sammy'ego Davisa Jr.".

ALBO JESTEŚ ŚWIETNY, ALBO NIE ISTNIEJESZ

Jamie opowiedział mi, jak wielką dyscyplinę narzucił sobie Keenen Ivory Wayans podczas pisania skeczy do serialu *In Living Color*: „Nie można było przyjść na plan i grać na pół gwizdka. Odciągnąłby cię na bok i powiedział: »Czarny komik nie może grać na pół gwizdka. Albo jesteś świetny, albo nie istniejesz«. Pisał teksty dla Eddiego Murphy'ego. Obracał się wśród wybitnych artystów. Mówił: »Jestem wśród najlepszych, przez cały czas, więc tak też będziemy grać«".

TF: To podejście nie dotyczy wyłącznie pracy komika ani problemów rasowych. Nigdy nie było łatwiej zostać „twórcą" niż dzisiaj, ale też nigdy nie było trudniej się wybić. Bycie wystarczająco dobrym nie jest już wystarczająco dobre.

NAUKA MÓWIENIA PRAWDY

„Miałem jakieś 10 lat. Chyba byłem w piątej klasie, był 1976 rok, rządził Carter. Kaznodzieja zaczął wygłaszać kazanie na temat homoseksualizmu. Ja w ogóle nie wiedziałem, co to jest. Mówił,

że Bóg stworzył Adama i Ewę, a nie Adama i Steve'a. To było na południu, w Teksasie. Moja babcia wstała i powiedziała: »Proszę przestać«. Cały kościół zamarł. »O co chodzi, pani Talley?«. To, co odpowiedziała, było bardzo interesujące: »Coś wam powiem. Prowadziłam żłobek przez 30 lat i chcę wam wszystkim powiedzieć, że Bóg stwarza też maminsynków«. Ludzie wpadli w konsternację: »Co takiego?«, a ona mówiła dalej: »Niektórzy mali chłopcy, których obserwuję, odkąd nauczyli się chodzić, bywają inni niż wszyscy, i proszę przestać tak mówić, bo to tylko utrudnia im zorientowanie się, co się z nimi dzieje«. Po czym usiadła.

Moja babcia wychowała tych wszystkich ludzi w kościele. [W ciągu roku szkolnego uczyła wszystkie dzieci z okolicy], a w lecie można było zostawiać dzieci u niej, opiekowała się nimi. Dlatego miała duży wpływ na swoją społeczność".

JAK TO BYŁO, ZANIM ED SHEERAN STAŁ SIĘ SŁAWNY

„Młody człowiek nazwiskiem Ed Sheeran spał na tym dywanie [pokazuje na podłogę pomieszczenia, w którym nagrywamy] przez 6 tygodni, próbując rozruszać swoją karierę muzyczną. Przyjechał z Londynu. Dowiedział się o programie na żywo, który robię w L.A. Powiedział: »Bardzo chciałbym wystąpić w pana programie, jeśli to możliwe, ponieważ mam do zaprezentowania muzykę, którą naprawdę kocham«. Pomyślałem: »Wystąpić w moim programie na żywo?«. Tam występują głównie czarni, wiesz, co mam na myśli? Ludzie muzyki, naprawdę hardkorowi. Bardzo wybredni. Ludzie, którzy grali ze Steviem Wonderem. Raz była u mnie Miranda Lambert. Był Babyface. [Powiedziałem] »To nie przelewki. Mam gdzieś twój Londyn i brytyjski akcent. Musisz pokazać coś naprawdę dobrego«, a on na to: »Myślę, że będzie OK« [...] Wziąłem go więc do mojego programu, 800 osób na widowni. Ludzie grają, czarni się pocą i dają z siebie wszystko [...]

roznieśliby *Idola* na strzępy. Nagle wstaje Ed Sheeran z ukulele, wchodzi na scenę i facet obok mnie mówi: »Yo, Foxx, kim do nędzy jest ten tam rudy koleś z jakimś pieprzonym ukulele?«, a ja mu na to: »Człowieku, facet nazywa się Ed Sheeran. Zobaczmy, co potrafi«. Po 12 minutach Ed dostał owację na stojąco".

ZANIM ZACZNIESZ SZUKAĆ DALEKO...

Jamie grał Raya Charlesa w filmie *Ray* i dostał za tę rolę Oscara. Przed rozpoczęciem zdjęć grał razem z Charlesem na fortepianie:

„Byłem w siódmym niebie, kiedy tak muzykowaliśmy. Nagle on zaczął grać coś misternego, w stylu Theloniousa Monka. Pomyślałem, że muszę za nim nadążyć i zagrałem zły dźwięk. Przerwał grę, ponieważ ma bardzo wrażliwy słuch: »No i czemu do diabła robisz coś takiego? Dlaczego grasz taki dźwięk? To zły dźwięk, człowieku. Cholera jasna«. Powiedziałem: »Przepraszam, panie Charles«, a on na to: »Coś ci powiem, bracie. Masz dźwięki pod samymi palcami, mój drogi. Musisz tylko dać sobie czas na zagranie właściwych. To właśnie jest życie«".

BRYAN JOHNSON

Bryan Johnson (TW: @bryan_johnson, bryanjohnson.co) jest przedsiębiorcą i inwestorem. Założył OS Fund i Braintree. Tę drugą firmę eBay kupił w 2013 roku za 800 milionów dolarów w gotówce. Fundusz OS Fund powstał w 2014 roku. Brian ulokował w nim 100 milionów dolarów pochodzących z jego prywatnych środków, aby wspierać wynalazców i naukowców pragnących przysłużyć się ludzkości, pisząc od nowa systemy operacyjne życia. Inaczej mówiąc: finansuje szalonych naukowców pracujących nad takimi przedsięwzięciami, jak eksploatacja asteroid, sztuczna inteligencja, wydłużanie życia i tak dalej. Obecnie jest założycielem i dyrektorem firmy Kernel, zajmującej się opracowywaniem koncepcji pierwszej na świecie neuroprotezy [komputera wszczepianego do mózgu] mającej naśladować, uzdrawiać i poszerzać funkcje poznawcze człowieka.

Duchowe zwierzę: lew

ZA KULISAMI

- Chcąc zainspirować swoje dzieci, Bryan zlecił grafficiarzom namalowanie na jednej ze ścian w jego domu postaci Gandalfa Szarego i Harry'ego Pottera. Obaj czarodzieje wskazują swoimi różdżkami na niebo, na którym widnieje napis „marzenia". Bryan chce nauczyć swoje dzieci, że tak jak Tolkien i Rowling tworzyli światy za pomocą słów, tak przedsiębiorcy mogą tworzyć własne życie za pomocą firm.
- Podczas naszych regularnych pieszych wędrówek po San Francisco Bryan kilka razy zadawał mi różne wersje pytania: „Co możesz zrobić, żeby pamiętano o tobie za 200–400 lat?".

O SWOIM PIERWSZYM POPISIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Bryan sprzedawał usługi przetwarzania płatności kartowych, odwiedzając punkty sprzedaży detalicznej:

„Mówiłem: »Tim, jeśli poświęcisz mi 3 minuty i nie zgodzisz się na zakup usługi ode mnie, dam ci 100 dolarów«. Klienci zwykle odpowiadali: »To interesujące…«, a wtedy ja zaczynałem prezentację. Opowiadałem im, jak działa ta branża. Są tacy a tacy usługodawcy, robią to a to, działają tak a tak, a ja robię inaczej. Jestem taki sam jak wszyscy, tyle że daję gwarancję uczciwości i przejrzystości oraz najlepszą obsługę klienta. Zostałem najlepszym przedstawicielem handlowym w tej firmie. Pobiłem wszystkie rekordy sprzedaży, przestrzegając prostej formuły: sprzedając uczciwość i przejrzystość w zepsutej branży".

CZY ODCZUWASZ PALĄCĄ POTRZEBĘ DZIAŁANIA?

„Dużo rozmawiam z ludźmi, którzy chcą zakładać własne firmy, a jedno z moich ulubionych pytań brzmi: »Jak bardzo tego pragniesz? Jeżeli potrzeba działania nie jest paląca, to za mało. Wszystko sprowadza się do tego, jak bardzo chcesz zrobić coś pożytecznego. Ja spaliłem za sobą mosty. Nie miałem już szans na dostanie pracy. Porażka w ogóle nie wchodziła w grę. Moja działalność musiała wypalić".

RACZEJ NIE POWININEŚ WIĘCEJ TEGO ROBIĆ

„Kiedyś [jako dziecko] zastanawiałem się, co by się stało, gdybym napełnił galonowy pojemnik po mleku benzyną i podpalił. Wziąłem benzynę przeznaczoną do kosiarki, nalałem do tego kartonu, poszedłem na ulicę i podpaliłem. [...] Jak można się było spodziewać, płomień był niemały. Nagle zza rogu wytoczył się zielony taurus [mojej mamy] i zaczął zmierzać w stronę naszego domu. Pomyślałem: »O nie!« i w pośpiechu kopnąłem pojemnik, a on się przewrócił i płonąca benzyna rozlała się po jezdni i zaczęła spływać do rowka przy krawężniku. Jej strumyczek płynął tym rowkiem, a [kawałek dalej] stały wzdłuż niego samochody. Oczami wyobraźni widziałem, jak wybuchają jeden za drugim. Podbiegłem do krawędzi jezdni i zacząłem deptać ogień, żeby go ugasić, ale benzyna tylko jeszcze bardziej się rozprysnęła. Zaczął się palić trawnik. Było coraz gorzej. W końcu jednak wspólnymi siłami jakoś ugasiliśmy płomienie. Mama powiedziała tylko: »Bryan, raczej nie powinieneś więcej tego robić«, a ja odparłem: »W porządku, masz rację«. To normalne u mojej mamy".

RADA DLA RODZICÓW – „JAK O TYM MYŚLAŁEŚ?"

„Dwa tygodnie temu poszedłem z moimi synami – 9- i 11-latkiem – pojeździć na quadzie. Powiedziałem im: »Chłopcy, dam wam teraz kaski i udzielę krótkiej lekcji jazdy do przodu i do tyłu, hamowania. Powiem, jak nie wjechać do rowu, jak wjechać na wzniesienie, żeby się nie przewrócić i tak dalej, ale oczekuję, że potem pojedziecie sami, po 5 minutach wrócicie cali i zdrowi i opowiecie mi, jak to zrobiliście. Jakie były wasze procesy myślowe? Jak dbaliście o bezpieczeństwo? Jakie ryzyko podejmowaliście? Chcę, żebyście zrobili to sami, beze mnie«. […] Wrócili cali i bardzo ważnym doświadczeniem była dla nich możliwość powiedzenia mi: »W porządku, tato, tak ocenialiśmy ryzyko, tak myśleliśmy o możliwych problemach«. [Uderzyli nawet w drzewo] jadąc z małą prędkością […] ale porozmawialiśmy o tym i to było dla nich naprawdę cenne".

TEST SHACKLETONA

Ernest Shackleton wywarł na młodym Bryanie ogromne wrażenie. „Pamiętamy go za jego męstwo i umiejętność pokonywania wszystkich przeszkód podczas ekspedycji. Bardzo mocno mnie zainspirował w życiu i do wszystkiego, co robię, stosuję »test Shackletona«. […] Myślę: »Czy jeśli zdecyduję się na to przedsięwzięcie, to czy spełni ono kryteria stosowane przez Shackletona? Czy to najśmielsze przedsięwzięcie, jakie mogę wymyślić? Co zrobiłby Shackleton?".

TF: Joe De Sena (strona 73) postępuje podobnie, traktując postawę Shackletona jako swego rodzaju papierek lakmusowy do oceny swoich poczynań. „To też jego koleś" – jak to ujął jeden z naszych wspólnych znajomych.

* Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?

„Naszą egzystencję da się zaprogramować”.

* Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

„W życiu nie można czekać, aż skończy się burza, trzeba się nauczyć tańczyć w deszczu” [trawestacja słów Vivian Greene].

GRA W PIĘĆ MAŁP

Poniższa wypowiedź odnosi się do zjawiska wyuczonej bezradności, które jest często bagatelizowane, a przez to wzmacniane nawet przez ludzi o dobrych intencjach:

„W Braintree konsekwentnie promowałem zwłaszcza jedną zasadę: »Kwestionujcie wszystkie założenia«. Przytaczałem przy tym pewną historię. W pokoju znajduje się pięć małp oraz drabina, na której szczycie ustawiono kosz pełen bananów. Oczywiście małpy chcą się wspiąć po owoce, ale gdy któraś z nich próbuje to zrobić, zostaje opryskana zimną wodą. Po kilku takich próbach wszystkie już wiedzą, że nie warto próbować wchodzić na drabinę. […] [W końcu eksperymentatorzy] zabierają z pokoju jedną małpę, zastępując ją nową, która na widok kosza z bananami próbuje się do niego dostać. Kiedy jednak zaczyna wchodzić na drabinę, pozostałe ją ściągają. […] [Badacze] zamieniają tak po kolei wszystkie małpy i po jakimś czasie w pokoju są tylko zwierzęta, które nigdy nie zostały opryskane zimną wodą. Mimo to zawsze, gdy jedna z nich próbuje wejść na drabinę, pozostałe jej to uniemożliwiają”.

TF: To przywodzi mi na myśl opowiedzianą przez Tarę Brach (strona 641) historię o pewnym tygrysie, o której często rozmyślam:

> Znam opowieść o tygrysie imieniem Mohini, którego uratowano ze schroniska dla zwierząt i trzymano w zoo. W schronisku Mohini przez 5 czy 10 lat zajmował klatkę o wymiarach 5 na 5 metrów, z betonową podłogą. W zoo wypuszczono go na duży, zielony wybieg: *Gdy tygrysa wprowadzano do przygotowanego z dużym staraniem, nowego, kosztownego obiektu, panowało wielkie podniecenie i wyczekiwanie. Było jednak za późno. Mohini natychmiast znalazł sobie miejsce w rogu wybiegu i spędził w nim resztę życia. Z takim uporem miotał się po tym kawałku ziemi o powierzchni 5 na 5 metrów, że w końcu zupełnie wydeptał na nim trawę*. […] Być może największą tragedią w naszym życiu jest to, że wolność znajduje się w zasięgu ręki, a mimo to potrafimy spędzić długie lata zamknięci w więzieniu starych nawyków.

Jakie ograniczenia z przeszłości – realne lub wyimaginowane – niesiesz w swoim bagażu? Czy w jakiejś dziedzinie życia nie miotasz się bezsilnie po wydeptanym kawałku trawnika? Czy nie boisz się opryskania zimną wodą, mimo że nigdy tego nie doświadczyłeś? Często wszystko, czego pragniesz, znajduje się kilka centymetrów poza granicą twojej strefy komfortu. Sprawdź to!

BRIAN KOPPELMAN

Brian Koppelman (TW: @briankoppelman, briankoppelman.com) jest scenarzystą, pisarzem, reżyserem i producentem. Zanim serial zatytułowany *Billions* (który współtworzył jako jeden ze scenarzystów i producent wykonawczy) stał się wielkim hitem, Brian był znany jako współautor scenariuszy takich filmów jak *Hazardziści* i *Ocean's 13*, a także producent *Iluzjonisty* i *Szczęśliwego powrotu*. Jest także reżyserem filmu *Człowiek sukcesu* z Michaelem Douglasem w roli głównej. Brian jest gospodarzem podcastu *The Moment*. Do moich ulubionych odcinków należy wywiad z Johnem Hamburgiem, odpowiedzialnym za scenariusz i reżyserię filmu *Stary, kocham cię* i scenarzystą *Poznaj mojego tatę* oraz wielu innych. To jak szkoła filmowa i akademia scenopisarstwa zaklęte w jednej rozmowie.

Duchowe zwierzę: Penn Jillette (bliski przyjaciel)

CZASU SIĘ NIE ZNAJDUJE, TYLKO TWORZY

„Miałem 30 lat. Życie, które prowadziłem, bardzo mi nie odpowiadało. Pewnego razu trafiłem do klubu pokerowego w Nowym Jorku, usłyszałem rozmowy ludzi, zobaczyłem ich wygląd. Pomyślałem: »Świetnie, z tego może być film [*Hazardziści*] […]«. Porozmawiałem z moją żoną Amy i z moim najlepszym przyjacielem Dave'em i ułożyliśmy plan, dzięki któremu mogłem kontynuować pracę i jednocześnie pisać scenariusz. Amy opróżniła mały schowek znajdujący się pod naszym mieszkaniem. Nie mieliśmy wtedy z Dave'em żadnych kontaktów w branży filmowej. Spotykaliśmy się co rano na 2 godziny. W niedziele chyba robiliśmy przerwę, ale poza tym pisaliśmy codziennie. Pracowaliśmy przez 2 godziny. Dave był w tamtym okresie barmanem i ja też miałem swoją pracę [Brian dopiero co ukończył wieczorowe studia prawnicze i pracował w przemyśle nagraniowym].

Dwie godziny każdego ranka. […] W tym schowku znajdował się zlew gospodarczy. Było miejsce na jedno krzesło. Ja zwykle siedziałem na podłodze, a Dave przy maszynie do pisania. Mieliśmy stertę książek na temat pokera i języka graczy. Siedzieliśmy w tej klitce i pisaliśmy, a wieczorami chadzaliśmy do klubów pokerowych i zbieraliśmy informacje. Notowaliśmy powiedzonka bywalców, historie, które opowiadali, cechy charakteru […] bez zastanawiania się nad tym, czy to wszystko ma jakiś związek z rzeczywistością. Niczego nie kalkulowaliśmy, myśleliśmy tylko o tym, jak napisać scenariusz, który mógłby posłużyć do zrealizowania takiego filmu, jakim był dla nas *Diner*. **Filmu, który ludzie – wtedy myślałem, że około 20-letni – chcieliby cytować w towarzystwie.** Będącego ich małym sekretem, ich prywatnym filmem. Uważaliśmy, że jeśli nam się to uda, będziemy mogli mówić o sukcesie".

TF: Khaled Hosseini pisał *Chłopca z latawcem* codziennie wczesnym rankiem, przed pójściem do pracy (był lekarzem). Paul Levesque (strona 172) często trenuje w nocy. Jeśli coś jest dla ciebie naprawdę ważne, zaplanuj to. Paul zapytałby: „Czy to marzenie, czy cel?". Jeżeli nie wpiszesz czegoś do kalendarza, to nigdy się nie urzeczywistni.

O PROWADZENIU PORANNEGO DZIENNIKA, CZEGO NAUCZYŁEM SIĘ OD BRIANA

„[Każdego ranka] piszę poranny dziennik według zaleceń Julii Cameron sformułowanych w książce *Droga artysty*. Zapisuję ręcznie trzy strony, dbając o to, żeby pióro bez względu na wszystko nie przestawało błądzić po papierze. Żadnej cenzury, żadnego czytania w trakcie. To najlepsze przybliżenie magii, z jakim się zetknąłem. Jeżeli rzeczywiście będziesz to robił codziennie, z dużą konsekwencją, z twoją podświadomością stanie się coś takiego, co pozwoli ci dotrzeć do siedliska największej kreatywności. Dałem tę książkę w prezencie chyba 100 osobom, zachęcając je do wypróbowania zaleceń Julii Cameron. Wiem, że masz podobne doświadczenia z innymi rzeczami, które dawałeś ludziom. [...] Z tych 100 osób może 10 rzeczywiście otworzyło książkę i wykonało ćwiczenia. Z tej dziesiątki 7 osób napisało książkę, zrobiło film albo program telewizyjny i odniosło sukces. To niesamowite. Ta książka odmieniła moje życie, chociaż jest bardzo uduchowiona, a ja jestem ateistą".

* Polecane książki i podcasty

The War of Art Stevena Pressfielda;

What Makes Sammy Run Budda Schulberga – o tym, jak się przebić w Hollywood.

Podcast *Scriptnotes* Craiga Mazina i Johna Augusta. „Ci dwaj mają na koncie scenariusze 20 filmowych hitów. Wiedzą, o czym mówią. Robienie filmów to ich codzienność”.

KILKA PRAKTYCZNYCH MYŚLI O SAMOBÓJSTWIE

W tym rozdziale zamierzam zająć się zagadnieniem samobójstwa i wyjaśnić, jak to się stało, że wciąż jeszcze żyję. Temat może się wydawać mroczny, ale moim celem jest dodanie otuchy i pokazanie narzędzi tym, którzy mogą ich potrzebować. Takich osób jest znacznie więcej, niż myślisz.

Przytoczone tu historie przez lata taiłem przed rodziną, dziewczynami i najbliższymi przyjaciółmi. Ostatnio jednak przeżyłem coś, co mną wstrząsnęło – wyrwało z uśpienia – i postanowiłem, że czas podzielić się tym wszystkim z ludźmi.

Pomimo wstydu, który odczuwam, zdecydowałem się to opisać ze względu na jeszcze większy strach, który sprawia, że moje dłonie spływają potem podczas pisania.

Zaczynamy…

ZRZĄDZENIE LOSU

– Czy mógłbyś podpisać tę książkę dla mojego brata? Wiele by to dla niego znaczyło.

Dookoła mnie tłoczyło się i zadawało pytania kilkanaście osób, a jeden z fanów spokojnie czekał na swoją kolej. Poprosił mnie tylko o podpis.

Był piątkowy wieczór, około godziny 19.00, a ja właśnie skończyłem nagrywać realizowany z udziałem publiczności odcinek podcastu *TWiST*. W powietrzu aż iskrzyło. Jason Calacanis, gospodarz programu i autor wywiadu ze mną,

wie, jak poprowadzić show. Nakręcił tłum widzów i podsycał ich zainteresowanie przez całe dwie godziny, zadając mi wszystkie pytania, jakie tylko można sobie wyobrazić. Podczas nagrania sala była wypełniona po brzegi. Teraz około 200 osób kręciło się po hallu, popijając wino i myśląc już o zaczynającym się weekendzie.

Grupa widzów zgromadziła się w pobliżu mikrofonów, żeby ze mną porozmawiać.

– Czy mam napisać jakąś konkretną dedykację? Dla twojego brata… – zapytałem tego mężczyznę ubranego w nienaganny garnitur. Nazywał się Silas.

Zastygł na kilka sekund. Zamrugał. Było w nim coś niecodziennego, ale nie potrafiłem stwierdzić, co.

Postanowiłem zdjąć z niego presję.

– Na pewno wymyślę coś stosownego. Nie masz nic przeciwko temu?

Potrząsnął tylko głową.

Napisałem kilka słów, dorysowałem uśmiechniętą buźkę, podpisałem się i oddałem mu książkę. Podziękował mi i rozpłynął się w tłumie. Pomachałem mu ręką na pożegnanie, po czym wróciłem do przerwanej rozmowy.

Mniej więcej 30 minut później musiałem uciekać. Moja dziewczyna właśnie wylądowała na lotnisku i miałem ją zabrać na kolację. Ruszyłem w stronę wind.

– Przepraszam, Tim.

To był Silas. Czekał na mnie.

– Czy możemy chwilę porozmawiać?

– Jasne – odparłem – ale chodź ze mną.

Przecisnęliśmy się między stolikami i biurkami do hallu z windami. Nacisnąłem przycisk przywołania, ale kiedy tylko Silas zaczął opowiadać, zapomniałem o windach.

Przeprosił mnie, że nie odpowiedział na moje pytanie o dedykację. Jego młodszy brat – ten, dla którego podpisałem książkę – niedawno popełnił samobójstwo w wieku 22 lat.

– Podziwiał cię – wyjaśnił Silas. – Uwielbiał słuchać ciebie i Joe Rogana. Zależało mi na twoim autografie w jego egzemplarzu książki. Położę ją w jego pokoju – powiedział, wskazując na książkę.

Widziałem, że w jego oczach wzbierają łzy. Poczułem to samo. Silas mówił dalej:

– Ludzie cię słuchają. Czy kiedykolwiek myślałeś o tym, żeby zacząć mówić o takich sprawach jak samobójstwo albo depresja? Może mógłbyś ocalić komuś życie?

Teraz to ja patrzyłem na niego bez słowa. Nie wiedziałem, co powiedzieć.

Nie miałem też żadnej wymówki. Nie mógł o tym wiedzieć, ale miałem wszelkie powody, żeby mówić o samobójstwach:

Niektórzy spośród moich najbliższych przyjaciół ze szkoły średniej odebrali sobie życie.

Niektórzy spośród moich najbliższych przyjaciół z college'u odebrali sobie życie.

Ja sam o mało co tego nie zrobiłem.

– Bardzo mi przykro z powodu twojej straty – powiedziałem do Silasa. Zastanawiałem się, czy specjalnie czekał ponad trzy godziny, żeby mi to powiedzieć. Podejrzewałem, że tak. Tym lepiej dla niego. Miał więcej odwagi niż ja. Najwyraźniej zawiodłem jego brata, będąc takim tchórzem i nie pisząc o tych trudnych sprawach. Ile jeszcze osób w ten sposób zawiodłem? Te pytania chodziły mi po głowie.

– Napiszę coś na ten temat – powiedziałem, niezręcznie klepiąc go po ramieniu. – Obiecuję.

Po czym wszedłem do windy.

NAPRZÓD W MROK

Próbowali nas pogrzebać. Nie wiedzieli, że jesteśmy ziarnem.

przysłowie meksykańskie

Niektórymi tajemnicami nie lubimy się dzielić, ponieważ budzą nasze zakłopotanie.

Tak jak historia o tym, jak poznałem Navala Ravikanta (strona 631), próbując poderwać w kawiarni jego dziewczynę. Albo jak poważany uczestnik pewnego panelu dyskusyjnego pożyczył ode mnie laptop, żeby wyświetlić nudną prezentację korporacyjną, i przez chwilę na ekranie, w który wpatrywało się 400 osób, pojawiła się scena pornograficzna niczym z *Podziemnego kręgu*. To kolejny dobry przykład.

Są też jednak mroczne sekrety. Rzeczy, o których nie mówimy nikomu. Widma, które trzymamy w ukryciu ze strachu przed zniszczeniem sobie życia.

Rok 1999 był w moim przypadku pełen widm.

Było ich tak wiele, że nigdy nie chciałem świadomie wracać do tych przeżyć. Nie mówiłem publicznie o tym traumatycznym roku aż do 29 kwietnia 2015 roku. Wtedy po raz pierwszy opowiedziałem o nim podczas sesji Ask Me Anything w serwisie Reddit.

Poniżej znajduje się kronika mojego upadku. Z perspektywy czasu widzę, jak trywialne wydają się niektóre zdarzenia. Wtedy jednak wydawało mi się, że dotknął mnie prawdziwy kataklizm.

Używam takich sformułowań jak „sytuacja nie do rozwiązania", które oddają mój sposób myślenia w tamtym czasie, a nie obiektywną rzeczywistość.

Wciąż dobrze pamiętam tamte zdarzenia, ale wszelkie cytaty parafrazuję. Zacznijmy od początku…

- Zaczynam ostatni rok studiów na Uniwersytecie Princeton. Planowo mam je ukończyć mniej więcej w czerwcu 1999 roku. W ciągu kolejnego półrocza,

a ściślej mówiąc w ciągu kilku tygodni tego półrocza, wydarza się kilka rzeczy.

- Po pierwsze, nie udaje mi się przejść do ostatniego etapu rekrutacji do firm McKinsey (konsulting), Trilogy (oprogramowanie) oraz kilku innych. Nie wiem, co robię źle, ale zaczynam tracić pewność siebie, mimo że w świecie akademickim przez długi czas odnosiłem sukcesy.
- Po drugie, dziewczyna, z którą jestem od dawna (przynajmniej jak na studenckie standardy) zrywa ze mną krótko potem. Nie z powodu nieudanej rekrutacji, ale dlatego, że w tym okresie straciłem pewność siebie i chciałem spędzać z nią więcej czasu, a to bardzo jej komplikowało występy w sportowej reprezentacji uniwersytetu. Nie wiedziałem, co jest ze mną nie tak.
- Po trzecie, odbywam brzemienne w skutki spotkanie z promotorem mojej pracy dyplomowej na wydziale studiów wschodnioazjatyckich. Po przeczytaniu części brudnopisu pracy profesor daje mi stertę artykułów po japońsku, które powinienem uwzględnić. Wychodzę z jego gabinetu z zawrotami głowy. Jak mam skończyć pracę (która powinna liczyć 60–100 stron albo nawet więcej) przed terminem obrony? Co mam zrobić?

Trzeba zauważyć, że na Uniwersytecie Princeton praca dyplomowa jest uważana z zwieńczenie czteroletniej kariery akademickiej studenta. To przekonanie znajduje odzwierciedlenie w sposobie obliczania oceny końcowej. Ocena pracy stanowi 25% oceny ogólnej z całych studiów. Dalej sprawy potoczyły się następująco:

- Znajduję wyjście z sytuacji. Podczas poszukiwania nauczyciela języka, który pomógłby mi przebrnąć przez japońskie artykuły, poznaję wspaniałego człowieka z doktoratem, pracującego w szkołach Berlitz International. Nazywa się Bernie. Idziemy na późną kolację do restauracji przy Witherspoon Street

w Princeton. Bernie mówi wieloma językami i jest nerdem, tak samo jak ja. Zaplanowane na godzinę spotkanie wydłuża się do dwóch, potem do trzech. Pod koniec on mówi: „Szkoda, że kończysz studia dopiero za kilka miesięcy. Przygotowuję właśnie projekt, który byłby idealny dla ciebie, ale zacznie się wcześniej". To może być właśnie to rozwiązanie, którego szukam!

- Rozmawiam z moimi rodzicami o możliwości zrobienia sobie dwunastomiesięcznej przerwy w studiach w połowie ostatniego roku. Dzięki temu mógłbym ukończyć i dopieścić pracę dyplomową, jednocześnie próbując różnych zajęć w „realnym świecie". Wydaje się, że mogę na tym tylko zyskać, więc moi rodzice mnie popierają.
- Władze uczelni akceptują mój pomysł, więc spotykam się z promotorem, żeby powiadomić go o podjętej decyzji. Zamiast się cieszyć, że będę miał więcej czasu na dokończenie pracy (czego się spodziewałem), wpada we wściekłość: „Zamierzasz teraz zrezygnować? Wykręcić się od obowiązków? Lepiej, żebyś napisał przez ten rok najlepszą pracę dyplomową, jaką w życiu widziałem". Zestresowany do granic możliwości w następującej później rozmowie słyszę tylko serię słabo zawoalowanych pogróżek… ale przecież żaden profesor nie dopuściłby się czegoś takiego, prawda? Spotkanie kończy się wybuchem jego lekceważącego śmiechu i wypowiedzianym szorstkim tonem życzeniem „Powodzenia". Jestem zdruzgotany i wychodzę z jego gabinetu jak ogłuszony.
- Kiedy odzyskuję równowagę psychiczną, szok ustępuje miejsca gniewowi. Jak promotor mógł grozić studentowi złą oceną tylko dlatego, że ten postanowił przerwać studia na jakiś czas? Wiedziałem, że moja praca nie będzie najlepszą, jaką w życiu widział, więc praktycznie nie mogłem liczyć na dobrą ocenę, nawet

gdybym bardzo się postarał. To chyba oczywiste dla wszystkich, prawda?

- Spotykam się z wieloma przedstawicielami administracji uczelni, ale zewsząd słyszę tylko: „On by tego nie zrobił”. Brak mi słów. Czy nazywają mnie kłamcą? Dlaczego miałbym mówić nieprawdę? Jaką miałbym mieć motywację? Wygląda na to, że nikt nie chce zadzierać ze starym (albo etatowym) profesorem. Brak mi słów i czuję się zdradzony. Wydziałowe rozgrywki polityczne okazują się ważniejsze ode mnie.
- Zostawiam przyjaciół na uczelni i wyprowadzam się z kampusu, żeby pracować w Berlitzu – jak się okazuje, zdalnie, czyli samotnie we własnym mieszkaniu. To gotowy przepis na katastrofę. Praca jest satysfakcjonująca, ale cały czas wolny bez względu na porę dnia spędzam wpatrując się w setki stron notatek i artykułów rozłożone na podłodze mojego pokoju. Bałagan jest nie do opanowania.
- Po 2–3 miesiącach prób uwzględnienia w tekście japońskich materiałów otrzymanych od promotora ponoszę porażkę. Pomimo tego (a może właśnie dlatego), że ślęczę samotnie nad pracą dyplomową przez 8–16 godzin dziennie, nie mogę sobie poradzić z tą przerażającą hybrydą falstartów, ślepych zaułków i wyników badań, które w ogóle nie powinny się w niej znaleźć. Przynajmniej połowa do niczego się nie nadaje. Bez wątpienia jestem w gorszym stanie niż przed opuszczeniem szkoły.
- Moi znajomi kończą studia, świętują i opuszczają Princeton. Ja siedzę w wynajętym mieszkaniu poza kampusem, uwięziony w pułapce sytuacji nie do rozwiązania. Pisanie pracy mi nie idzie, a nawet jeśli ostatecznie okaże się ona świetna, mam promotora, który zamierza mnie oblać. Robiąc to, zniszczy wszystko, o co zabiegałem od czasu ukończenia szkoły średniej: bardzo dobre oceny w liceum dały mi wstęp

na Princeton, bardzo dobre oceny na uniwersytecie miały mi otworzyć drzwi do wielkiej kariery itd. Oblewając mnie, promotor sprawi, że pieniądze wydane na astronomiczne czesne – mała fortunka wyłożona przez całą moją rodzinę – będą wyrzucone w błoto. Zacząłem sypiać do wczesnego popołudnia. Nie potrafiłem stawić czoła nieskończonej pracy. Mój mechanizm obronny polegał na zakopaniu się w pościeli, skracaniu do minimum czasu czuwania i oczekiwaniu na cud.

- Cud nie następuje. Nagle któregoś popołudnia snuję się bez celu po księgarni Barnes & Noble i trafiam przypadkiem na książkę o samobójstwie. Leży tuż przede mną na stoliku wystawowym. Może to właśnie jest ten „cud”? Siadam i czytam ją od deski do deski, robiąc notatki w dzienniku i zapisując tytuły książek uwzględnionych w bibliografii. Pierwszy raz od bardzo dawna czuję podniecenie, zgłębiając jakiś temat. W morzu niepewności i gąszczu beznadziejnych sytuacji mam wrażenie, że odnalazłem nadzieję: ostateczne rozwiązanie.
- Wracam na kampus. Tym razem kieruję się prosto do biblioteki, żeby sprawdzić, czy są w niej dostępne książki na temat samobójstwa widniejące na mojej liście. Jedna szczególnie dobrze zapowiadająca się pozycja jest wypożyczona, więc dokonuję rezerwacji. Kiedy zostanie zwrócona, będę pierwszy w kolejce oczekujących. Zastanawiam się, co za nieszczęśnik ją czyta i czy będzie miał okazję ją zwrócić.

Muszę zaznaczyć, że w tym momencie decyzja była już podjęta. Była dla mnie oczywista. W jakiś sposób zawiodłem, dałem się zapędzić w kozi róg, zmarnowałem mnóstwo pieniędzy na opłacenie szkoły, której nie obchodził mój los, więc jaki był sens to wszystko kontynuować? Czy miałem powtarzać te błędy

w nieskończoność? Być beznadziejnym ciężarem dla siebie, rodziny i przyjaciół? Pieprzyć to. Świat będzie lepszy bez jakiegoś nieudacznika, który nie potrafi ogarnąć własnych spraw. Co mogłem mu dać? Nic. Podjąłem więc decyzję i przeszedłem do planowania.

- W tym przypadku byłem zabójczo dobrym planistą. Miałem 4–6 szczegółowych scenariuszy opisujących wszystko od początku do końca, wraz z nazwiskami potencjalnych współpracowników i ludzi, którzy mogli mnie kryć. Wtedy właśnie zadzwonił telefon.
- [Moja mama?! Tego nie było w planie!]
- Zapomniałem, że ze względu na mój roczny urlop dziekański biblioteka uniwersytecka kierowała korespondencję na mój adres domowy. To znaczy, że moi rodzice otrzymali kartkę pocztową o mniej więcej takiej treści: „Dobra wiadomość! Książka o samobójstwie, którą zarezerwowałeś, jest już do odbioru w bibliotece!”.
- O rany! (Dzięki Bogu!)
- Zupełnie nieprzygotowany rozmawiam z mamą przez telefon. Pyta mnie nerwowo o tę książkę, więc na poczekaniu wymyślam kłamstwo: „Nie martw się. Przepraszam! Jeden z moich kolegów studiuje na Uniwersytecie Rutgersa i nie ma dostępu do naszej biblioteki, więc zarezerwowałem książkę dla niego. Pisze pracę o depresji i tego typu sprawach”.
- Powyższe zdarzenie, które mogło mieć miejsce jeden raz na milion, wyrywa mnie z obłędu. Dopiero wtedy dociera do mnie, że moja śmierć nie jest tylko moją sprawą. Zupełnie zniszczy życie ludzi, na których najbardziej mi zależy. Wyobrażam sobie, jak moja mama, która przecież w żaden sposób nie przyczyniła się do moich problemów z pracą dyplomową, cierpi po kres swoich dni, obwiniając się za moją śmierć.
- W następnym tygodniu postanawiam wykorzystać resztę urlopu dziekańskiego na prawdziwy

wypoczynek (do diabła z pracą dyplomową) i skupić się na zdrowiu fizycznym i psychicznym. Taka była geneza mojego udziału w Mistrzostwach Chin w kick boxingu (Sanshou), opisana w *4-godzinnym tygodniu pracy*.

- Po kilku miesiącach skupiania się na własnym ciele zamiast tkwienia w pułapce głowy wiele spraw mi się rozjaśnia. Wszystko łatwiej udźwignąć. „Sytuacja nie do rozwiązania" wydaje się przejściowym skutkiem braku farta.
- Wracam na uniwersytet, wręczam gotową pracę dyplomową wciąż nadąsanemu promotorowi, zostaję przemaglowany na obronie i w ogóle się tym nie przejmuję. Nie była to najlepsza praca, jaką widział mój promotor, ani najlepsza rzecz, jaką kiedykolwiek napisałem, ale ruszyłem z miejsca.

Wiele zawdzięczam kilku osobom, które pomogły mi odzyskać pewność siebie w czasie ostatniego semestru. Żadna z nich nie słyszała dotąd tej historii, ale chciałbym w tym miejscu im podziękować. Należą do nich: moi rodzice i krewni (oczywiście), profesor Ed Zschau, profesor John McPhee, grupa taneczna Sympoh oraz moi przyjaciele ze wspaniałego Terrace Food Club. Ukończyłem studia razem z rocznikiem 2000 i pożegnałem się z uczelnią. Zapewne nietrudno zrozumieć, dlaczego rzadko tam wracam.

[Uwaga na marginesie: Po obronie obiecałem sobie, że już nigdy nie napiszę nic dłuższego niż e-mail. To zabawne, że zostałem autorem książek liczących po 500 stron lub więcej].

Biorąc pod uwagę rzekomy wzrost liczby samobójstw na Uniwersytecie Princeton i uczelniach o podobnej randze (na przykład na Harvardzie liczba samobójstw wśród słuchaczy studiów pierwszego stopnia jest dwukrotnie wyższa od średniej krajowej), mam nadzieję, że administracja szkół wyższych traktuje sprawę poważnie.

Jeżeli prawie połowa studentów przyznaje się do doznawania depresji, być może są jakieś błędy systemowe do usunięcia. Jeżeli nic się z nimi nie zrobi, umrze jeszcze więcej dzieciaków.

Nawiasem mówiąc, nie wystarczy czekać, aż ludzie sami się zgłoszą ze swoimi problemami, albo dla uniknięcia odpowiedzialności wymagać od studentów z depresją, żeby brali urlopy dziekańskie. Może warto byłoby regularnie sondować populację studentów, żeby w porę złapać ludzi, zanim spadną w przepaść. Prostym rozwiązaniem może być e-mail z propozycją pomocy, przekazania materiałów informacyjnych albo chociaż życzliwego wysłuchania.

WYJŚCIE Z MROKU

Bycie kochanym przez kogoś z całego serca daje siłę, podczas gdy kochanie kogoś całym sercem daje odwagę.

Lao Tzu

Najpierw pozwolę sobie na analizę mojej drogi do samounicestwienia. Następnie przedstawię kilka narzędzi i sztuczek, których używam do dzisiaj, żeby trzymać się z dala od mroku.

Niektórzy z was mogą pomyśleć: „I o co ten cały raban? Studencik Princeton bał się, że dostanie złą ocenę? Buuu… Wyluzuj chłopie".

Ależ o to właśnie chodzi. Bardzo łatwo można stracić proporcje, zagubić się w historii, którą sami sobie opowiadamy, i pomyśleć, że całe nasze życie zależy od czegoś, o czym prawie zupełnie zapomnimy po 5–10 latach. Taką pozorną katastrofą może być zły stopień, niedostanie

się do college'u, związek, rozwód, zwolnienie z pracy albo banda nienawistników w internecie.

A zatem… dlaczego się nie zabiłem?

Poniżej wymieniam kilka narzędzi, które pomogły mnie oraz kilku moim znajomym. Z całą pewnością nie sprawdzą się w przypadku wszystkich osób cierpiących na depresję, ale mam nadzieję, że pomogą niektórym z was.

1. **Jeżeli poczujesz, że jesteś w kryzysie i potrzebujesz wsparcia, zadzwoń na numer (800)273-8255. Ja go nie znałem i żałuję. To telefon zaufania dla osób mających myśli samobójcze. Na stronie suicidepreventionlifeline.org można też odbyć czat na żywo z psychologiem. Działa przez całą dobę,** 7 **dni w tygodniu, a pracownicy znają angielski i hiszpański.**

   Jeżeli mieszkasz poza Stanami Zjednoczonymi, sprawdź na stronie *suicide.org* listę międzynarodowych telefonów zaufania[7].

   Czasem wystarczy tylko jedna rozmowa z myślącym logicznie człowiekiem, żeby zrezygnować ze straszliwego, nieracjonalnego kroku. Jeżeli myślisz o odebraniu sobie życia, proszę, zadzwoń na podany numer. Jeśli czujesz się zbyt zakłopotany koniecznością rozmowy na ten temat (tak jak ja się czułem), możesz spróbować się połączyć „tylko po to, żeby pogadać przez parę minut". Udawaj, że zabijasz czas albo testujesz różne telefony zaufania w celu zgromadzenia „dokumentacji" badawczej. Każdy sposób jest dobry.

   Mówiąc szczerze, chcę zobaczyć dary, które ty możesz zaoferować światu. I uwierz mi, znam to z autopsji: ten sposób zawsze przejdzie, bez względu na to, co możesz dać z siebie.

2. **Zrozumiałem, że mój czyn zniszczy życie innych ludzi. Zabicie siebie może doprowadzić do duchowej śmierci bliskich osób.**

Twoja śmierć nie wydarzy się w próżni. Zniszczenia będą rozległe. Dotkną twoją rodzinę (która będzie się obwiniała), inne bliskie i kochane osoby albo po prostu policjantów i koronerów, którzy będą musieli sfotografować twoje ciało i wynieść je z domu lub z lasu. Gwarantowanym skutkiem samobójstwa NIE JEST poprawa twojej sytuacji, ale katastrofa dla innych. Nawet jeśli poprzez odebranie sobie życia chcesz się na kimś zemścić, zrobisz krzywdę nie tylko tej osobie.

Przyjaciel powiedział mi kiedyś, że zabicie siebie jest jak wzięcie własnego bólu, pomnożenie go przez 10 i przekazanie tym, którzy cię kochają. Zgadzam się, ale to nie wszystko. Oprócz bliskich są także inni ludzie dotknięci śmiercią samobójcy: sąsiedzi, niewinni przechodnie narażeni na widok śmierci oraz ludzie – często bardzo młodzi – którzy popełniają samobójstwo z chęci naśladownictwa. Takie są realia samobójstwa, bardzo odległe od fantazji o możliwości pozbycia się własnego cierpienia.

Jeżeli myślisz o samobójstwie, wyobraź sobie, że wchodzisz w tłum niewinnych ludzi obwieszony materiałami wybuchowymi i wysadzasz się w powietrze. Skutki odebrania sobie życia są równie destrukcyjne.

Nawet jeśli masz wrażenie, że nikt cię nie kocha i nikomu na tobie nie zależy, najprawdopodobniej jesteś kochany, a już na pewno zasługujesz na miłość i jesteś jej wart.

3. **Nie ma gwarancji, że samobójstwo poprawi sytuację!**

Zrozumiałem tę tragikomiczną prawdę, kiedy się zastanawiałem, czy powinienem strzelić sobie w głowę, czy dać się przejechać. A niech to! Żadnych gwarancji!

„Życie po życiu” może być 1000 razy gorsze niż najtragiczniejsze życie. Nikt tego nie wie. Osobiście uważam, że świadomość trwa po fizycznej śmierci

i dotarło do mnie, że naprawdę nie ma żadnych dowodów potwierdzających tezę o poprawie sytuacji w wyniku śmierci ciała. To straszliwy zakład. W życiu doczesnym mamy znane zmienne, którymi możemy manipulować. Nieznana pustka może przypominać rozrośnięte na sterydach *Piekło* Dantego. Łatwo o tym zapomnieć, kiedy po prostu chcemy się „pozbyć bólu". Po prostu nie wiadomo, co kryje się za tymi drzwiami.

Pogrążeni w desperacji często w ogóle o tym nie myślimy. To mi przypomina kawał o mordercy-samobójcy, opowiadany przez jednego z moich ulubionych komików, Demetriego Martina:

„Ktoś, kto popełnia morderstwo, a następnie zabija siebie, raczej nie myśli o życiu pozagrobowym. Bang! Nie żyjesz. Bang! Nie żyję. O cholera… Cóż za niezręczność na wieki".

4. **Wskazówki od przyjaciela, w nawiązaniu do punktu 2.**

W przypadku niektórych moich przyjaciół (w tym ludzi sukcesu, których nigdy byś nie podejrzewał o myśli samobójcze) bardzo dużą rolę odegrała przysięga, że nie popełnią samobójstwa. Oto wypowiedź jednego z nich:

„Ważne było to, że złożyłem przysięgę jedynej osobie w moim życiu, której danego słowa bym nigdy nie złamał [bratu]. Takie ślubowanie ma wielką moc. Nagle opcja, którą czasem bawiłem się w myślach, stała się zupełnie nieosiągalna. Nigdy nie złamałbym przysięgi danej bratu, nigdy! Po jej złożeniu przeze mnie i przyjęciu przez niego musiałem przyjąć inne podejście do życia. Zniknęła urojona klapa w podłodze, przez którą mógłbym uciec. W ostatecznym rozrachunku złożenie tej przysięgi było najwspanialszym darem, jaki mogłem sobie dać".

Choć to może się wydawać głupie, czasem łatwiej trzymać się danego słowa i uniknąć skrzywdzenia

kogoś, niż starać się zachować życie.

To jest zupełnie w porządku. Zastosuj pierwszą metodę, która się sprawdzi, a resztę naprawisz później. Jeżeli wzbraniasz się przed złożeniem przysięgi ze względu na zakłopotanie („Jak miałbym powiedzieć coś takiego przyjacielowi?"), znajdź bliską ci osobę, która także zmaga się z kryzysem i zaproponuj wspólne złożenie „przysięgi wzajemnej". Postaraj się sformułować propozycję tak, jakbyś chciał tylko chronić tę drugą osobę. To nadal za dużo? Zaproponuj złożenie wzajemnej przysięgi dotyczącej niekrzywdzenia siebie przyjacielowi lub przyjaciółce, którzy ciągle się o wszystko obwiniają.

Postaraj się, żeby druga osoba była w tym układzie tak samo ważna jak ty. **Jeżeli nie potrafisz powstrzymać się przed samobójstwem ze względu na siebie, zrób to ze względu na innych ludzi**.

PRAKTYCZNA OBRONA PRZED DEMONAMI

Porozmawiajmy o taktykach na każdy dzień.

Faktem jest, że jeśli jesteś wysoko zmotywowany, przedsiębiorczy, masz osobowość typu A albo masz jedną ze stu innych cech, wahania nastroju masz w genach. To błogosławieństwo i przekleństwo zarazem.

Poniżej znajduje się lista nawyków i rytuałów, które mi pomagają. Mogą się wydawać zanadto uproszczone, ale uniemożliwiają mi wykolejenie się. Są moją obroną przed kuszeniem otchłani. Być może pomogą ci znaleźć własną metodę walki. Wypróbuj je, zapamiętaj najskuteczniejsze i wykorzystaj je jako punkt wyjścia:

- 5 porannych rytuałów, które pomagają mi dobrze przeżyć dzień (strona 187);

- Sztuczki zwiększające produktywność dla neurotyków, maniaków i szaleńców (takich jak ja) (strona 244);
- Czy to jest właśnie to, czego się obawiam? (strona 554);
- Słój wspaniałości (strona 657);
- Gymnast Strong (strona 47);
- AcroYoga (strona 89);
- Dieta Slow-Carb (strona 120).

A kiedy ogarną cię wątpliwości albo grunt zacznie ci się usuwać spod nóg, spróbuj któregoś z poniższych sposobów:

1. Idź na siłownię i ruszaj się przez co najmniej 30 minut. Dla mnie to 80% wygranej bitwy. Kiedy tylko to możliwe, wybieram siłownię z chętnym do pomocy personelem zamiast samotnego spacerowania albo ćwiczenia w domu, ponieważ rozmyślanie w odosobnieniu jest ostatnią rzeczą, na jakiej mi zależy w takiej sytuacji. Zmuś się jakoś do przebywania wśród ludzi.
2. Co rano wyrażaj głęboką wdzięczność wobec jednej osoby, na której ci zależy albo która ci kiedyś pomogła lub udzieliła ci wsparcia. Wyślij SMS, e-mail, napisz list albo po prostu zadzwoń. Nikt nie przychodzi ci do głowy? Nie zapominaj o twoich nauczycielach z młodości, kolegach z klasy, współpracownikach z pierwszej firmy, byłych szefach i tak dalej.
3. Jeżeli nie potrafisz uszczęśliwić siebie, staraj się uszczęśliwiać innych drobiazgami. To bardzo skuteczna magiczna sztuczka. Skupiaj się na innych, zamiast na sobie. Kup kawę osobie stojącej za tobą w kolejce (robię to często), powiedz komplement obcej osobie, zgłoś się na ochotnika do gotowania zupy dla ubogich, wesprzyj finansowo jakąś klasę szkolną na DonorsChoose.org, postaw kolejkę kucharzom i kelnerom w swojej ulubionej restauracji itd. Małe przysługi wyświadczane innym są źródłem wielkiej satysfakcji emocjonalnej i wiesz co? Możliwe, że

przynajmniej jedna osoba, której poprawisz w ten sposób humor, okaże się twoim towarzyszem broni, w milczeniu walczącym z podobnymi problemami.

PODSUMOWANIE – O ZIELENI I SZAROŚCI

Mój „prawdziwy kataklizm” okazał się chwilowy.

Oczywiście nie był to jednak ostatni z kataklizmów, z którymi będę się musiał w życiu zmierzyć. Będą kolejne. Kluczem jest rozpalanie ognisk, przy których będziesz mógł w cieple przeczekać nawałnicę. Te ogniska – rytuały, nawyki, relacje i mechanizmy obronne – pomogą ci ujrzeć w deszczu życiodajną siłę, a nie przyczynę powodzi. Jeżeli pragniesz soczystej zieleni życia (a pragniesz), nie obejdzie się bez widoku szarego, żyznego mułu naniesionego przez wodę.

Nie nosisz w sobie skazy.

Jesteś człowiekiem.

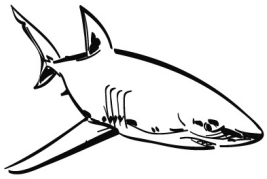
Dysponujesz darem, którym możesz się podzielić ze światem.

Kiedy nadciągnie mrok i zaczniesz się zmagać z demonami, pamiętaj: jestem obok i walczę razem z tobą. Nie jesteś sam. Otacza cię liczne plemię ludzi takich jak ty, a tysiące z nich właśnie czytają tę książkę.

Klejnoty, które w niej znalazłeś, zostały wykute w ogniu walki. Nigdy się nie poddawaj.

Serdeczne pozdrowienia dla ciebie i twoich najbliższych,

Tim



ROBERT RODRIGUEZ

Robert Rodriguez (TW: @Rodriguez, elreynetwork.com) jest reżyserem, scenarzystą, producentem, operatorem filmowym, montażystą i muzykiem. Jest również założycielem i prezesem El Rey Network, nowatorskiej telewizji kablowej. Prowadzi w niej jeden z moich ulubionych programów telewizyjnych, *The Director's Chair*.

Będąc studentem Uniwersytetu Teksasu w Austin, Rodriguez napisał scenariusz swojego pierwszego filmu fabularnego, a jednocześnie zgłosił się na ochotnika do badania na sobie nowych leków w firmie farmaceutycznej. Zarobione w ten sposób pieniądze pokryły koszty produkcji tego filmu. Nosił on tytuł *El Mariachi*, dostał nagrodę publiczności na festiwalu w Sundance i stał się najtańszym filmem wszech czasów wprowadzonym do powszechnej dystrybucji przez dużą wytwórnię filmową. Rodriguez był scenarzystą, producentem i reżyserem wielu znanych filmów, takich jak *Desperado*, *Od zmierzchu do świtu*, *Mali agenci*, *Pewnego razu w Meksyku*, *Sin City*, *Maczeta* i wielu innych.

Duchowe zwierzę: żarłacz biały

WSTĘP

Ten profil to prawdziwa żyła złota. Pomyślny układ gwiazd i idealna ilość kofeiny sprawiły, że nasza rozmowa obfitowała w treści, a Robert zaliczył wszystkie bazy. Moje osobiste zestawienie najciekawszych fragmentów rozmowy miało postać niewielkiej książeczki. Zrób mi przyjemność i przeczytaj ten profil, mimo że jest dłuższy niż pozostałe. Nie pożałujesz!

ZRÓB WŁASNĄ „LISTĘ RODRIGUEZA"

Termin „lista Rodrigueza" oznacza spis wszystkich dostępnych zasobów, które mogą posłużyć do zrobienia filmu. Robert wykorzystał to podejście po raz pierwszy podczas kręcenia *El Mariachi*, który miał być tylko „filmem testowym" zrobionym na własne potrzeby. Pytanie „Jakie zasoby mógłbym mieć do dyspozycji?" zadaje sobie często miliarder Reid Hoffman (strona 278). Oto historia Roberta:

„Zrobiłem spis wszystkiego, co miałem. Mój przyjaciel Carlos ma ranczo w Meksyku. W porządku, tam będzie rezydował czarny charakter. Jego kuzyn prowadzi bar. Tam odbędzie się pierwsza strzelanina, od której zacznie się film. W tym barze będą przesiadywali bandyci. Drugi jego kuzyn ma firmę przewozową. Zrobimy więc scenę z autobusem, wielką scenę akcji w punkcie kulminacyjnym filmu. Carlos ma pitbulla. Dobrze, pies pojawi się w filmie. Jego kolega ma żółwia. Umieścimy zwierzę w filmie, ponieważ wtedy wszyscy pomyślą, że mieliśmy tresera i dzięki temu film wyda się droższy.

Spisałem wszystko, co miałem do dyspozycji, żeby nie musieć niczego szukać i nie wydawać zbyt dużo pieniędzy. Film tak naprawdę prawie nic nie kosztował. [Jedyny poważniejszy]

koszt wynikał z tego, że chciałem kręcić na taśmie filmowej, a nie na wideo, żeby film wydał się droższy, niż był w rzeczywistości. Chciałem mówić wszystkim, że kosztował 70 tysięcy dolarów i za tyle go sprzedać [Robert wydał na realizację 7 tysięcy dolarów].

Tymczasem film przyjęła do dystrybucji wytwórnia Columbia. Kiedy dostaliśmy w Sundance nagrodę publiczności, odbierając ją powiedziałem: »W przyszłym roku będziecie mieli o wiele więcej zgłoszeń. Kiedy ludzie się dowiedzą, że wygrał film nakręcony bez pieniędzy i bez ekipy, wszyscy chwycą za kamery i zaczną robić własne filmy«. Od tamtego czasu organizatorzy festiwalu są regularnie zalewani zgłoszeniami. Nastąpiła głęboka zmiana paradygmatu".

O ZALETACH TRAKTOWANIA WSZYSTKICH PRZEDSIĘWZIĘĆ JAKO „TESTOWYCH"

„Nie sądziłem, że ktokolwiek obejrzy film [*El Mariachi*]. Tak naprawdę to miał być test moich umiejętności. Stąd hiszpańskie dialogi. Nakręciłem film z myślą o hiszpańskojęzycznym rynku. […] Wyobrażałem sobie, że nakręcę ze 2–3 takie obrazy, wybiorę najlepsze fragmenty i zmontuję z nich swoje demo, a następnie za zarobione pieniądze nakręcę pierwszy prawdziwy, anglojęzyczny, amerykański film niezależny. […]

Nie analizowałem tego zbyt głęboko. Gdybym od razu założył, że będę komuś pokazywał gotowy film, podszedłbym do jego realizacji zupełnie inaczej. Gdybym planował wysłanie go na festiwal, poświęciłbym na niego 10 razy więcej czasu. Pożyczyłbym pieniądze na realizację. Zamiast tego kręciliśmy wszystko bez dubli, nawet jeśli coś się nie udawało, bo taśma filmowa jest bardzo droga. Mieliśmy hałaśliwą kamerę zamiast bezgłośnej. Pracowała tak głośno, że nie można było [jednocześnie] nagrywać dźwięku. Musiałem więc nagrywać dialogi tak, jak ty teraz rejestrujesz naszą rozmowę. Kręciłem

scenę, odkładałem kamerę, wyciągałem rejestrator, zbliżałem mikrofony . [...] Miałem więc świetny dźwięk, ale nie był zsynchronizowany z obrazem. Każdy mówi jednak w swoim rytmie. Kiedy powiem do kamery: »Cześć, nazywam się Robert«, potem odłożysz ją i nagrasz moje słowa: »Cześć, nazywam się Robert«, uda ci się całkiem dobrze to zsynchronizować. [...] Kiedy obejrzysz *El Mariachi*, [niemal] wszędzie dźwięk zgadza się z obrazem. [...] Gdy się rozjeżdżał, robiłem cięcie i przebitkę na psa albo zbliżenie. Zastosowałem szybki, rwany montaż właśnie dlatego, że nie mogłem znieść rozjeżdżania się obrazu z dźwiękiem. [...]

Ograniczenia dają wolność. Jeszcze bardziej wyzwalająca jest świadomość, że mam do wykorzystania tylko kilka elementów: żółwia, bar, ranczo. W tych granicach masz niemal absolutną swobodę".

TF: Wymówki są tanie. W przypadku przedsiębiorców lista „braków" – nie mam pieniędzy, nie mam koneksji itd. – jest bardzo popularnym wytłumaczeniem bezczynności. Brak zasobów jest często jednym z najważniejszych czynników wybitności. Jack Ma, założyciel chińskiej firmy Alibaba Group i posiadacz majątku o szacowanej wartości 20–30 miliardów dolarów, tak oto wyjaśnia swój sukces: „Przetrwaliśmy z trzech powodów: nie mieliśmy pieniędzy, nie mieliśmy technologii i nie mieliśmy planu. Każdego dolara oglądaliśmy dziesięć razy przed wydaniem".

PRZEKSZTAŁCAJ SŁABOŚCI W ATUTY, WADY W ZALETY

„Pamiętam, jak podczas kręcenia *Od zmierzchu do świtu* facet od efektów specjalnych spowodował zbyt ognistą eksplozję i aktorzy wybiegli w przerażeniu z budynku. To jest w filmie. Cały budynek wybucha, bar na końcu. [...] Płomienie osmaliły cały plan, a to było pierwsze ujęcie. Mieliśmy jeszcze nakręcić tam sporo materiału. Wszyscy byli wkurzeni, scenograf płakał.

Cała jego praca poszła na marne. Przyszedł do mnie mój asystent i zapytał: »Czy myślisz o tym, co ja?«. Odpowiedziałem: »Tak, to nawet nieźle wygląda. Wszystko jest osmalone. Na razie kręćmy dalej, a później naprawimy, co trzeba i w przyszłym tygodniu sfilmujemy sceny na zewnątrz. Ale teraz nie przerywajmy«. Trzeba wykorzystywać takie dary, bo nic nigdy nie idzie zgodnie z planem. Czasem słyszę, jak młodzi filmowcy mówią o swojej pracy i narzekają, że nic nie wyszło tak, jak zakładali, po prostu katastrofa. Oni jeszcze nie wiedzą, że na tym właśnie polega ta robota. Na tym, że nic nie idzie zgodnie z planem. Musisz się zastanowić: »Jak mogę zrobić z tego zaletę i wyprodukować coś lepszego, niż mógłbym w sytuacji, w której miałbym nieograniczony czas i budżet?«. Uwielbiam takie doświadczenia. [...] Kilka lat temu rozmawiałem o tym z Michaelem Mannem w [programie] *The Director's Chair*, nawiązując do jego *Czerwonego smoka*. Nie miał pieniędzy, musiał zrezygnować z ekipy od efektów specjalnych.

Część tego naprawdę świetnego, szokowego montażu miała służyć ukryciu faktu, że nie było efektów specjalnych, a ja o tym nie wiedziałem. Zawsze myślałem, że był to zabieg czysto stylistyczny. A Mann powiedział: »Nie, po prostu nie mieliśmy czasu ani pieniędzy. Większość filmu musiałem zmontować sam, a między ujęciami ochlapywałem aktorów ketchupem«. Odpowiedziałem mu na to, że uważałem to za błyskotliwy zabieg stylistyczny oraz że zamierzam stosować to podejście we wszystkich moich filmach. Chcę mieć zawsze za mało pieniędzy i czasu, żeby zmusić się do większej kreatywności. To daje iskrę, której nie sposób inaczej wykrzesać. Ludzie to zauważą albo po prostu powiedzą: »Nie wiem, dlaczego ten film mi się podoba. Jest jakiś dziwny, ale ma w sobie coś takiego, że chcę go oglądać raz za razem, bo jest w nim życie«. Czasem sztuka powinna być w pewien sposób niedoskonała".

NIE IDŹ ZE STADEM – POTYKAJ SIĘ NA WŁASNĄ RĘKĘ

„Nie idź za stadem. Idź inną drogą. Kiedy wszyscy wybierają daną ścieżkę, ty wybierz inną. Będziesz się potykał, ale w końcu wpadniesz na pomysł, jakiego nikt dotąd nie miał. […]

W ten sposób przynajmniej przesuniesz granicę. Dla mnie sukces zawsze był wynikiem chodzenia pod prąd. Jest zbyt duża konkurencja. Kiedy wszyscy naraz próbują się przecisnąć przez jedne małe drzwiczki, wiesz, że jesteś w złym miejscu. Czasem na festiwalu filmowym ludzie mnie pytają, jak się tam dostać, a ja mówię: »Cały problem polega na tym, że tu jesteście. W festiwalach filmowych nie ma nic złego, ale wszyscy próbujecie wejść do branży przez te same drzwi, a nie wszyscy się zmieścicie«. […]

Musisz więc myśleć odważniej. Wyżej jest mniejsza konkurencja. Zawsze chciałem dostać się do telewizji, ale zamiast rywalizować ze wszystkimi ludźmi, którzy chcieli zaistnieć w NBC w piątek wieczorem, [postanowiłem] kupić własną stację. Wiesz, ile osób próbuje zdobyć na własność stację telewizyjną? Prawie nikt. Kiedy moja stacja, El Rey, została wystawiona na sprzedaż, oprócz mnie zgłosiło się jeszcze 100 oferentów. Wydaje się, że to dużo, ale daj spokój – 100 podmiotów w skali całego kraju? Naprawdę? Ile z tych podmiotów miało solidny biznesplan i wizję nadającą się do realizacji? Może 5. Rywalizujesz więc z pięcioma najlepszymi konkurentami zamiast z 20 tysiącami ludzi próbujących dostać się do NBC w piątkowy lub sobotni wieczór. Zawsze mówię: »Myśl odważniej«”.

PORAŻKA NIE JEST TRWAŁA

Do moich ulubionych odcinków programu *The Director’s Chair* należy ten z udziałem Francisa Forda Coppoli (*Ojciec chrzestny*, *Czas apokalipsy* itd.). W czasie naszej rozmowy Robert

przytacza słowa Francisa: „Porażka nie musi być trwała. Pamiętaj, że kiedy jesteś młody, możesz zostać wyrzucony z pracy za coś, co pod koniec życia przysporzy ci nagród za życiowe osiągnięcia”.

ROBERT: „Wiedziałem, że nawet jeśli nie sprzedam *El Mariachi*, dużo się nauczę podczas realizacji. To była myśl przewodnia – chcę się czegoś nauczyć. Nie robię tego, żeby wygrać, tylko żeby się uczyć, bo dzięki nauce w końcu wygram. […]

Musisz umieć spoglądać na własne porażki z przekonaniem, że każda z nich może być kluczem do sukcesu. Jeżeli będziesz przekopywał popiół wystarczająco długo, coś znajdziesz. Dam ci przykład. Quentin [Tarantino] zapytał mnie, czy nie chciałbym nakręcić filmu krótkometrażowego do zbioru *Cztery pokoje* [w którym każdy reżyser mógł stworzyć jeden obraz z czterech według dowolnego scenariusza, ale miejscem akcji mógł być tylko jeden pokój hotelowy, elementami wspólnymi zaś wszystkich czterech filmów były: impreza sylwestrowa i goniec hotelowy], a ja natychmiast się zgodziłem, niemal instynktownie. […]

Film zrobił klapę. W pogorzelisku po tej klęsce znalazłem przynajmniej dwa zalążki przyszłego sukcesu. Na planie *Czterech pokoi* pracowałem z Antonio Banderasem, który grał ojca, oraz tym małym, sympatycznym Meksykaninem obsadzonym w roli jego synka. Wyglądali na bardzo bliskich sobie. Potem trafiłem na najlepszą aktorkę, jaką mogłem znaleźć, drobną pół-Azjatkę. Była cudowna. Potrzebowałem Azjatki do roli mamy. Chciałem, żeby wyglądali w filmie jak prawdziwa rodzina. Było z góry narzucone, że akcja toczy się w sylwestra, więc wszyscy byli ubrani wieczorowo. Patrzyłem na Antonia i jego azjatycką żonę i myślałem: »Cholera, wyglądają świetnie, jak para międzynarodowych agentów wywiadu. Co by było, gdyby byli szpiegami i mieli dwoje małych dzieci, takich, które ledwo potrafią zawiązać buty i nie wiedzą, że ich rodzice to szpiedzy?«. Wymyśliłem to na planie

Czterech pokoi. Teraz mam już na koncie cztery filmy pełnometrażowe [z serii *Mali agenci*] i przygotowuję serial telewizyjny.

To był zalążek. Druga rzecz, to po klapie *Czterech pokoi* pomyślałem, że nadal uwielbiam filmy krótkometrażowe. Antologie się nie sprawdzają. Nie powinniśmy robić czterech filmów, tylko trzy, ponieważ to dawałoby trzy akty, i powinien je nakręcić jeden reżyser, a nie różni, bo po prostu żaden z nas nie wiedział, co robią pozostali. Chciałem spróbować jeszcze raz. Dlaczego miałbym próbować ponownie, skoro już raz się nie udało? Ponieważ doszedłem do określonych wniosków podczas pierwszego podejścia, a drugim było już *Sin City*".

TIM: „Zdumiewające".

ROBERT: „*Mali agenci* i *Sin City* były więc następstwem [*Czterech pokoi*]. Jeżeli masz pozytywne podejście, możesz spoglądać za siebie. Dlatego uważam, że jego [Forda Coppoli] słowa są słuszne. Porażka nie zawsze jest trwała. Możesz wrócić do przeszłości, spojrzeć na to, co się wydarzyło, i powiedzieć: »O, to wcale nie była porażka. To był kluczowy moment w moim rozwoju, musiałem wykonać ten krok i mogę zaufać swojemu instynktowi. Naprawdę mogę«".

USTANAWIANIE PRECEDENSU: STAŃ SIĘ „PROBLEMEM" JAK NAJWCZEŚNIEJ

Robert zrobił wszystkie plakaty do swoich filmów od czasu *Desperado*. Oto jak do tego doszło:

„Ludzie z agencji [kreatywnej] zjawili się na planie [żeby zrobić zdjęcia do plakatu]. Antonio był tego dnia chory, więc stwierdzili: »Mamy tylko jeden dzień. Niech któryś z aktorów założy jego kostium, sfotografujemy go, a głowę Antonia wkleimy później«. Pomyślałem, że to nie będzie dobrze wyglądało. Nikt się nie rusza tak jak on. »O matko, to będzie

okropne«, stwierdziłem. Zrobiliśmy więc własne zdjęcie do plakatu, to słynne z pistoletem. Któregoś dnia na planie zobaczyłem, jak Antonio przyjmuje tę pozę, podszedłem i zrobiłem szybko zdjęcie, które miało stać się świetnym plakatem.

Kiedy pojechaliśmy do studia pokazać propozycje plakatów, projekty agencji wyglądały jak okładki płyt DVD. Umieściłem między nimi także moje dzieło, i Lisa Henson, szefowa Columbii, po obejrzeniu wszystkich wskazała mój i powiedziała: »Ten nam się podoba«. Przyznałem się do autorstwa, a ona na to: »Cholera, gdybym wiedziała, to pewnie bym go nie wybrała. Naprawdę jest twój? Nie wiedzieliśmy«. Byłem zadowolony, że po prostu podrzuciłem swój plakat, nikomu o tym nie mówiąc. To był precedens. Od tamtej chwili mogę pójść do dowolnego studia filmowego i powiedzieć, że sam robię plakaty do moich filmów. »Możecie spróbować zrobić własny, ale my i tak pokażemy wam nasz projekt«.

Ważne, żeby zacząć wcześnie. Jeszcze kiedy kręcisz. Pierwsze wrażenie jest wszystkim. Robię zwiastuny jeszcze podczas zdjęć i wysyłam do studia. Oni próbują później bez końca zmontować własny, ale nie mogą pozbyć się z głowy wspomnienia tego, co już zobaczyli. Żadna nowa propozycja nie jest już tak dobra”.

NOTOWANIE O PÓŁNOCY

Robert robi obszerne notatki. Jego budzik dzwoni zawsze o północy, przypominając mu o konieczności przepisania spostrzeżeń z całego dnia do komputera. Wszystkie zapiski są oznaczone datami i podzielone na lata w osobnych folderach, dzięki czemu Robert może w każdej chwili znaleźć wszystko, co chce:

„Mam mały budzik nastawiony na północ, ponieważ środek nocy to dla mnie dość dogodny czas na pisanie. Zauważyłem, że nawet jeśli zapiszę coś tylko skrótowo, mogę później wrócić

i uzupełnić brakujące elementy, ponieważ łatwiej mi je zapamiętać. […] Do prowadzenia dziennika skłania mnie to, że mogę wracać do zapisków z przeszłości, aby na przykład uzmysłowić sobie, że w ciągu jednego weekendu wydarzyło się wiele rzeczy, które odmieniły moje życie. Zdarzenia, które wydawały ci się rozciągnięte w okresie 2 lat, tak naprawdę miały miejsce w piątek, sobotę, niedzielę i poniedziałek. Mnóstwo rzeczy, które mocno na nas oddziałują, które nas definiują, dzieje się w bardzo krótkich przedziałach czasu. […]

Prowadzenie zapisków jest koniecznością dla każdego rodzica. To niezbędne, ponieważ dzieci szybko wszystko zapominają, my zresztą też. Za kilka lat zapomną o rzeczach, które powinny zapamiętać na całe życie. Zachowają tylko te wspomnienia, które będą wzmacniane. Jestem bardzo rodzinnym człowiekiem i uwielbiam przyjęcia urodzinowe. Powtarzam moim dzieciom, jak wyglądały pierwsze lata ich życia, ponieważ szybko o tym zapominają. Odczytuję zapiski w dzienniku i dzieciaki są zaskoczone. Czasem na przykład mówią: »Tato, musimy znowu urządzić sobie kemping«, a ja na to: »Kemping? O tak, pamiętacie, jak rozbiliśmy namiot w ogrodzie i podciągnęliśmy elektryczność? Mieliśmy wiatraczki, oglądaliśmy *Jonny'ego Questa*, bawiliśmy się. […] To musi być opisane w moim dzienniku i na pewno mam to na wideo«. Przeglądam więc roczniki w poszukiwaniu słowa kemping. »O, mam. To było 4 maja 1999 roku. Urządziliśmy sobie kemping. Taśma nr 25«. Odnajduję taśmę i pokazuję dzieciom nagranie. Po jego obejrzeniu nie muszą już więcej urządzać sobie kempingu. Przeżyły to od nowa«. […]

Zdarza się, że pytasz dziewczynę lub żonę, co robiliście rok temu w jej urodziny. Nie pamięta. W ciągu roku szczegóły umykają. Możesz wrócić do zapisków z tamtego dnia i przeżyć te urodziny ponownie, jeszcze lepiej niż za pierwszym razem. Ożywiasz w ten sposób wspomnienia i uświadamiasz sobie, jakie są ważne".

NIE TRZEBA WIEDZIEĆ. ZAUFANIE PRZEDE WSZYSTKIM

Robert wykonuje różne „prace” i nie uważa, że kreatywność jest związana z jakimś konkretnym rodzajem zawodu. To metaumiejętność. Zwykle grywa na gitarze na planie filmu i zaprasza mistrzów malarstwa, żeby w przerwach między zdjęciami uczyli aktorów malować. Wierzy, że kiedy rozwijamy kreatywność, cała reszta zależy od zaufania i motywacji:

„Każda praca zależy tylko w 10 procentach od aspektów technicznych i w 90 procentach od kreatywności. Jeżeli wiesz, jak działać twórczo, połowa bitwy jest wygrana, [ponieważ] nie trzeba wiedzieć. Nie musisz wiedzieć, jaką dokładnie zagrasz nutę, kiedy wychodzisz na scenę, żeby wystąpić solo.

Wszyscy będą cię pytali, co zagrałeś, a ty nie będziesz wiedział. Zapytałem kiedyś Jimmiego Vaughana: »Skąd wiesz, co masz teraz zagrać?«, a on odpowiedział: »Nie wiem nawet, co już zagrałem«. […] Zapytaj któregokolwiek z wielkich artystów. Studiowałem pod kierunkiem malarza Sebastiana Krügera. Specjalnie pojechałem do Niemiec, żeby zobaczyć, jak maluje, podpatrzyć jego triki. Chciałem się dowiedzieć, jak on to robi, bo próbowałem naśladować jego styl, ale wyglądało to beznadziejnie. Myślałem, że ma jakieś specjalne pędzle, wyjątkowe farby albo niecodzienną technikę. Pojechałem więc i zacząłem go obserwować: zaczął od średnich tonów, potem zabrał się za światła – trochę na podbródku, nagle przeszedł do oczu. Zapytałem, skąd wie, jaki powinien być następny element, a on odpowiedział: »Nigdy tego nie wiem. Za każdym razem jest inaczej«.

To mnie doprowadzało do szaleństwa. Co to ma znaczyć? Dlaczego ja tak nie potrafię? Siedziałem przy nim i nagle się okazało, że ja też umiem. To był odlot. Wyciągnąłem wnioski i zacząłem uczyć tego moich aktorów. Nie trzeba wiedzieć”.

TIM: „Przepraszam, że przerywam, ale to bardzo fascynujące. Co zaskoczyło? Co sobie pomyślałeś, kiedy usiadłeś obok niego i nagle…?”

ROBERT: „Sami sobie rzucamy kłody pod nogi, myśląc, że musimy coś wiedzieć, znać jakąś sztuczkę albo procedurę, zanim pojawi się stan przepływu. Jeśli zejdziesz sobie z drogi, to się zacznie samo. Co daje ci pozwolenie na przepływ? Czasem potrzebujesz czterech lat nauki albo studiów pod czyimś kierunkiem i nagle czujesz, że masz prawo do tego stanu. […]

Po prostu otwierasz zawór i kreatywność zaczyna płynąć. Ale kiedy twoje ego zacznie się panoszyć i myślisz: »Nie wiem, co dalej robić«, stawiasz »ja« na pierwszym miejscu i blokujesz przepływ. Pojawia się myśl: »Kiedyś to już robiłem, ale nie wiem, czy potrafię to powtórzyć«. To nie byłeś ty. Najlepsze, co możesz zrobić, to zejść z drogi, żeby to, co chcesz stworzyć, mogło przejść przez ciebie.

Kiedy aktor przychodzi do mnie i mówi, że nie jest pewien, jak ma zagrać jakąś scenę, odpowiadam: »To pięknie, bo wszystko się okaże, kiedy dojdziemy do tego miejsca«. Mówi się, że wiedza to połowa wygranej. Uważam, że druga połowa jest ważniejsza – brak wiedzy o tym, co się zdarzy, i wiara w to, że wszystko przyjdzie, kiedy przyłożysz pędzel do płótna. Twoja kreatywność będzie wiedziała, którą drogą pójść”.

TIM: „Czyli zaufanie przede wszystkim?”

ROBERT: „Zaufanie przede wszystkim”.

WNIOSKI Z CODZIENNEGO RYSOWANIA

Studiując na Uniwersytecie Teksasu, Robert rysował historyjki obrazkowe zatytułowane *Los Hooligans*:

„Miałem taki zwyczaj, że wracałem do domu i musiałem narysować jedną historyjkę dziennie, a to zajmowało 3–4 godziny. Czasem nie czułem się na siłach, żeby wpatrywać się w pustą stronę, więc kładłem się i sprawdzałem, czy gotowa historyjka pojawi się w mojej głowie, jeśli będę po prostu gapił się w sufit, a ja tylko wstanę i przerysuję ją na papier. Nigdy mi

się to nie udało. Traciłem tylko czas. W końcu zrozumiałem, że jedynym sposobem jest rysowanie. Trzeba siedzieć i rysować, rysować, rysować. Któryś rysunek okaże się wreszcie zabawny albo intrygujący. Któryś będzie niezły, inny będzie do niego pasował. Wtedy wystarczy narysować kilka wypełniaczy i historyjka gotowa. Trzeba po prostu działać.

Zacząłem stosować to podejście we wszystkich dziedzinach swojej aktywności: w kręceniu filmów i w innych sztukach. Nawet kiedy nie wiedziałem, co robić, musiałem tylko zacząć. Ten brak początkowej wiedzy odstrasza większość ludzi. Myślą: »Nie mam pomysłu, więc nie mogę zacząć«. Tymczasem ja wiem, że pomysł pojawia się dopiero wtedy, kiedy zaczniesz coś robić. Jest odwrotnie, niż się wydaje. Musisz zacząć działać, żeby pojawiła się inspiracja. Nie możesz czekać z zaczynaniem na inspirację, bo nigdy nie zaczniesz, dlatego że inspiracja nie pojawia się sama z siebie, przynajmniej nie w większości przypadków".

TF: Kevin Kelly (strona 549) stosuje to samo podejście do pisania. Przypominają mi się słowa Rolfa Pottsa (strona 427): „Sama chęć improwizowania jest na dłuższą metę ważniejsza niż skrupulatne przygotowania".

NAWET ZAWODOWCY NIE WIEDZĄ

„[W programie *The Director's Chair* Robert Zemeckis powiedział, że] myślał, że robi najgorszy film wszech czasów, kiedy kręcił *Forresta Gumpa* [...] albo że był tak niezadowolony z *Powrotu do przyszłości*, że omal nie wyciął sceny »Johnny B. Goode«, ponieważ do niczego mu nie pasowała. Chciał ją wyciąć jeszcze przed pokazem zamkniętym".

TIM: „Wtedy jego montażysta zaproponował, żeby zostawić ją tylko na wstępną projekcję".

ROBERT: „Tylko na jeden pokaz. [...] Reakcja była entuzjastyczna. Nigdy nie wiadomo. To pokazuje, że nawet zawodowcy nie wiedzą, co chwyci. Chcę, żeby ludzie słuchali takich historii, ponieważ myślą: »O rany, nawet nie wiem, czy robię to dobrze. Inni wiedzą«. Nie, to nieprawda. Nikt nie wie. Na tym polega całe piękno twórczości. Trzeba po prostu iść naprzód".

JESZCZE KILKA SŁÓW O KREATYWNOŚCI

„Kiedy ludzie mówią: »Robisz tyle rzeczy. Jesteś muzykiem, malarzem, kompozytorem, operatorem, montażystą. Tyle różnych rzeczy«, odpowiadam: »Nie, tak naprawdę robię jedno. Prowadzę twórcze życie. Kiedy stosujesz kreatywność we wszystkich dziedzinach, wszystko staje się możliwe«. [...] [Jeżeli] chcę wejść w głowę mojego bohatera, może powinienem najpierw go namalować, żeby się przekonać, jak wygląda, albo stworzyć muzykę odzwierciedlającą jego nastrój. W ten sposób można pracować zupełnie nieliniowo.

Sposób prowadzenia dziennika, sposób wyszukiwania powiązań, prezentowania pomysłów, inspirowania ekipy, inspirowania innych ludzi z twojego otoczenia, wreszcie inspirowania samego siebie – to wszystko wymaga kreatywności. **A jeżeli wmawiasz sobie, że nie jesteś kreatywny, to zobacz, ile tracisz tylko przez te słowa.** Według mnie kreatywność jest jednym z największych darów, z jakimi się rodzimy, ale niektórzy ludzie jej nie pielęgnują, nie zdają sobie sprawy z tego, że można ją zastosować do wszystkich dziedzin życiowej aktywności".

O PROPOZYCJI DOTYCZĄCEJ PRAW DO *SIN CITY*, ZŁOŻONEJ FRANKOWI MILLEROWI

„Poszedłem do Franka Millera i pokazałem mu próbkę *Sin City* [nakręconą na podstawie jego komiksów]. Powiedziałem: »Wiem, jak to jest, kiedy się tworzy oryginalne postacie i nie ma się zaufania do Hollywood. Myślę, że możemy to zrobić inaczej. Nakręciłem tę próbkę sam i mam taką propozycję: Napiszę scenariusz, który nie będzie się różnił od pana komiksów, bo zamierzam go po prostu z nich skopiować. Jest listopad, więc mógłbym mieć gotowy tekst w grudniu. W styczniu zrobimy zdjęcia próbne. Zaproszę kilku znajomych aktorów. Nakręcimy pierwszą scenę, ja ją zmontuję. Będzie pan brał w tym udział, będziemy razem reżyserowali. Zrobię sam efekty specjalne, nagram muzykę, zrobię nawet fałszywe napisy z nazwiskami aktorów, których chciałbym obsadzić w tym filmie [np. Bruce'a Willisa, Mickeya Rourke]. [...] Jeżeli to się panu spodoba, podpiszemy umowę na prawa autorskie i zrobimy film pełnometrażowy. Jeżeli nie, zatrzyma pan ten krótki film jako ciekawostkę do pokazywania znajomym".

ZABAWNE WYPOWIEDZI JEGO DZIECI

„Moje dzieci często mówią: »Tata nie oszukuje, tata współzawodniczy kreatywnie«, kiedy pokonuję je w grze, ponieważ interpretuję zasady na swoją korzyść. Bawi je to. Nie czują się z tym źle. Nawet są ciekawe, jak następnym razem nagnę zasady dla własnej korzyści".

ZACZYNAJ OD DLACZEGO

Najczęściej darowaną przez Roberta książką jest *Zaczynaj od dlaczego* Simona Sineka. „Kiedy przeczytałem tę książkę, od razu lepiej zrozumiałem, co robię, i zacząłem dawać ją ludziom

w prezencie, żeby im pokazać, jak mogą się zorientować, co robią dobrze, a co źle.

To bardzo proste podejście, które należy stosować każdego dnia. Wyobraźmy sobie, że zwracasz się do aktora słowami: »Cześć, jestem filmowcem, zamierzam nakręcić film niskobudżetowy i potrzebuję twojego nazwiska jako wabika, żeby lepiej go sprzedać. Nie mogę ci zbyt dużo zapłacić i prawdopodobnie będziesz musiał wykonać dużo pracy, ale jeśli chcesz wziąć w tym udział…«. W tej sytuacji myślisz tylko o sobie. Nie licz na inną [odpowiedź] niż: »Nie chcę, wynoś się stąd do cholery!«, jeśli potrafisz mówić tylko o tym, co i jak robisz, czyli: kręcę filmy niskobudżetowe. Tak? I co z tego? To znaczy tylko tyle, że nie masz pieniędzy.

Zamiast tego powinieneś zawsze zaczynać od dlaczego. Ja mówię do aktora tak: »Bardzo mi się podoba to, co robisz. Od dawna jestem twoim fanem. Mam do zaoferowania rolę, której nikt inny ci nie zaproponuje. Wierzę w swobodę twórczą, więc nie współpracuję ze studiami filmowymi, tylko kręcę niezależnie. Jestem jedynym szefem, mam swoją ekipę. To bardzo kreatywne podejście. Zapytaj któregoś ze znajomych aktorów. Poradzą ci, żebyś spróbował«.

»Musisz poczuć energię. Kręcę szybko. Robert De Niro grał w *Maczecie* 4 dni. Ciebie też mogę sfilmować w takim czasie. Nad następnym filmem będziesz pracował 6 miesięcy. Ze mną spędzisz 4 dni, ale to będzie najzabawniejsze doświadczenie w twoim życiu i prawdopodobnie zbierzesz świetne recenzje«.

»Będziesz grał po swojemu, bo dam ci dużo swobody. Wiesz już, dlaczego to robię. Jak to robię? Cóż, pracuję niezależnie. Mam bardzo małą ekipę, wszyscy wykonujemy jednocześnie różne zadania. Dzięki temu produkcja kosztuje mniej i mamy więcej swobody. Co robię? Kino niezależne. Chcesz nakręcić ze mną film?«. Zwykle odpowiedź brzmi: »Tak«, ponieważ skupiłem się na tym, co aktor będzie mógł zrobić i jak to wpłynie na jego poczucie spełnienia”.

NIE MUSISZ SIĘ NICZYM MARTWIĆ

Robert wspomniał swoją rozmowę z synem, który był bardzo zmartwiony:

„Powiedziałem: »Zdradzę ci życiowy sekret. Nie musisz się niczym martwić. Wszystko ma jakiś cel. Właśnie oblałeś egzamin na prawo jazdy i jesteś wyprowadzony z równowagi. Ja zaś jestem niezmiernie szczęśliwy. Wolę, żebyś popełnił błąd przy egzaminatorze i musiał zdawać jeszcze 100 razy, niż żebyś zaliczył taką wpadkę na oczach policji albo kogoś potrącił. [...] Nie przychodzi mi do głowy żaden powód, dla którego oblanie egzaminu miałoby być czymś niedobrym. Chodzi tylko o to, jakie przyjmiesz podejście, to bardzo ważne. Jeżeli przyjmiesz pozytywną postawę, spojrzysz na to doświadczenie i powiesz: Zobaczmy, jakie wnioski mogę z tego wyciągnąć. [...] Dlaczego miałbym się czymkolwiek martwić?«. Odpowiedział: »Wiesz, to faktycznie ma sens«. Martwisz się, bo coś nie poszło zgodnie z planem? Pewnie był jakiś ważny powód”.

„DOBRZE”

Jocko Willink, emerytowany dowódca oddziału Navy SEAL (pełen profil znajdziesz na stronie 486)

Jak sobie radzę z komplikacjami, porażkami, opóźnieniami, przegranymi i innymi katastrofami? Mam na nie bardzo prosty sposób. Każdą z nich kwituję jednym słowem, które brzmi: „dobrze”.

Zwrócił na to uwagę jeden z moich bezpośrednich podwładnych – człowiek, który pracując dla mnie, stał się jednym z moich bliskich przyjaciół. Zdarzało się, że dzwonił do mnie albo mówił mi na osobności o jakimś poważnym problemie albo trudnościach, które napotkaliśmy. „Szefie, to, tamto i owamto poszło źle”. A ja patrzyłem na niego i odpowiadałem: „Dobrze”.

W końcu któregoś dnia opowiadał mi o pewnej sytuacji, która wymknęła się spod kontroli, i kiedy tylko skończył wyjaśniać problem, dodał:

– I tak wiem, co powiesz.

– Co takiego? – zapytałem.

– Zaraz powiesz „dobrze”.

Odpowiedziałem mu:

– Bo rzeczywiście tak myślę. W ten sposób działam.

Wyjaśniłem, że kiedy coś idzie źle, zawsze wynika z tego coś dobrego.

- Misja została odwołana? Dobrze. Skupimy się na innej.
- Nie dostaliśmy szybkiego sprzętu, na którym nam zależało? Dobrze. Posłużymy się prostszymi środkami.
- Nie dostałeś awansu? Dobrze. Masz więcej czasu na doskonalenie się.

- Nie dostaliśmy finansowania? Dobrze. Mamy nadal duże udziały w firmie.
- Nie dostałeś pracy, o której marzyłeś? Dobrze. Wracaj do swoich obowiązków, zdobądź więcej doświadczenia i napisz lepszy życiorys.
- Doznałeś kontuzji? Dobrze. Potrzebowałeś przerwy w treningu.
- Dostałeś lanie? Dobrze. Lepiej oberwać na treningu, niż na ulicy.
- Ponieśliśmy porażkę? Dobrze. Czegoś się nauczyliśmy.
- Nieoczekiwane problemy? Dobrze. Mamy okazję znaleźć rozwiązanie.

O to chodzi. Kiedy coś idzie źle, nie wkurzaj się, nie bój, nie wpadaj we frustrację. Nie. Spójrz na problem i powiedz: „Dobrze".

Nie myśl, że posługuję się wyświechtanymi frazesami. Nie namawiam do pozytywnego myślenia za wszelką cenę. Taka postawa sprzyja ignorowaniu niewygodnych faktów. Pozytywne myślenie nie rozwiązuje problemów. Niemniej rozpamiętywanie ich też niczemu nie służy. Zaakceptuj rzeczywistość i skup się na rozwiązaniu. Weź problem pod rozwagę, pomyśl o napotkanych komplikacjach, zastanów się nad trudnościami i wykrzesz z nich coś dobrego. Naprzód! Jeżeli jesteś członkiem zespołu, zdołasz zarazić tą postawą innych.

Na koniec jeszcze jedno spostrzeżenie. Wiesz, co to znaczy, że możesz powiedzieć „dobrze"? To znaczy, że wciąż żyjesz. Nadal oddychasz.

A skoro oddychasz, to możesz jeszcze walczyć. Wstań, otrzep się z kurzu, przeładuj broń, skalibruj celownik i wróć na pole bitwy.

A tam już lepiej być nie może.

SEKOU ANDREWS

Sekou Andrews (TW: @SekouAndrews, sekouandrews.com) jest najbardziej imponującym poetą, jakiego kiedykolwiek słyszałem. Pierwszy raz zobaczyłem jego występ na konferencji TED i byłem zachwycony. Sekou jest nauczycielem, który dwa razy wygrał konkurs poetycki National Poetry Slam. Występował prywatnie dla Baracka Obamy, Bono, Oprah Winfrey, Mai Angelou i wielu firm z listy Fortune 500.

TF: Jako że zbliżamy się do końca, przyjaciele (a może właśnie to dopiero początek?), ten profil jest bardzo krótki, ale treściwy. Oto maleńka próbka twórczości Sekou, która nada ton twoim dalszym poszukiwaniom:

Musisz tak mocno pragnąć być motylem,żeby zechcieć przestać być gąsienicą.

Duchowe zwierzę: czarna pantera

ZAKOŃCZENIE

Opanuj zasady jak zawodowiec, żebyś mógł je łamać jak artysta.

Pablo Picasso

Ciesz się nim.

najlepsza odpowiedź na pytanie, które często zadaję znajomym:„Co mam zrobić ze swoim życiem?”

Podczas pisania tej książki zdarzało mi się siedzieć w saunie przez 20–30 minut, aby się rozluźnić, a następnie leżeć w basenie na plecach i patrzeć w gwiazdy przez gałęzie drzew. Przy świetle pojedynczej żarówki w mojej saunie beczkowej czytałem poetyckie teksy, żeby odświeżyć umysł. Na początku były to *Źdźbła trawy*, a później pod wpływem czyjejś rekomendacji zacząłem sięgać po *Zen w sztuce łucznictwa* Eugena Herrigela.

Dopiero co zacząłem trenować łucznictwo i codziennie robiłem sobie 2–3 przerwy w pracy, żeby oddać 18 strzałów. Miałem odpowiednie podręczniki i trenera zapewniającego wsparcie od strony praktycznej. Z kolei książka *Zen w sztuce łucznictwa* składała się w 80% z zagadkowych nonsensów, a w 20% z genialnych przemyśleń filozoficznych[1]. Dawała mi jednak potrzebne wytchnienie i zapewniała odrobinę gimnastyki umysłowej, a to mi wystarczało.

Pewnego ranka asystent, którego sprowadziłem z Kanady, żeby osobiście pomagał mi w pracy nad książką, zagadnął mnie

przy lodówce, kiedy przyszedłem po coś do jedzenia i butelkę zimnej wody:

„Jesteś taki spokojny. Jak ci się to udaje, kiedy masz tyle spraw na głowie?”

Zastanowiłem się nad tym i doszedłem do wniosku, że ma rację. Faktycznie miałem tysiące spraw do załatwienia. Zbliżał się ostateczny termin oddania książki, musiałem podjąć kilkanaście pilnych decyzji biznesowych, mój pies poważnie się skaleczył, samochód się zepsuł, a na dodatek krewni i znajomi cały czas składali mi wizyty. To był istny cyrk, a ja występowałem w roli żonglera.

W przeszłości w miarę zbliżania się terminu złożenia książki w wydawnictwie zawsze stawałem się coraz bardziej rozdrażniony i wybuchowy. Moje towarzystwo nie należało do przyjemnych. Co się zmieniło?

Wtedy mnie olśniło i wytłumaczyłem mojemu asystentowi, że podczas wielokrotnego czytania i redagowania porad zawartych w tej książce przyswoiłem sobie więcej zwyczajów moich gości, niż sądziłem. Nauczyłem się mówić „dobrze” na problemy jak Jocko, zapraszać Marę na herbatę jak Tara Brach, gapić się w gwiazdy jak BJ Miller i Ed Cooke oraz panować nad strachem jak Caroline Paul na moście Golden Gate.

Lubię sporządzać listy. W ten sposób utrzymuję porządek w moim życiu i organizuję swój świat. W moim spokoju najbardziej zaskoczyło mnie to, że nie zrobiłem żadnej listy, żeby go osiągnąć. Po prostu codziennie testowałem w głowie jakąś radę albo narzędzie któregoś z moich gości, a dobre rzeczy zostawały mi w pamięci, jak by powiedział Cal Fussman. Rzeczy, których potrzebowałem w danej chwili, po prostu przychodziły mi później na myśl. Im częściej o nich czytałem i rozmyślałem, tym większy ich wpływ dostrzegałem.

Jakieś 16 godzin po rozmowie przy lodówce byłem zupełnie wyczerpany i marzyłem tylko o tym, żeby się porządnie wypocić, a później schłodzić. Poszedłem sam do sauny i zacząłem wdychać zapach cedrowego drewna. Napięcie z całego dnia zaczęło mnie opuszczać wraz z potem, a ja

doszedłem do końca *Zen w sztuce łucznictwa*. Moją uwagę na kilka minut przykuł jeden fragment, zawierający pożegnalne rady japońskiego mistrza. Przedstawiam go w nieco skróconej formie[2]:

> *Ale jest coś, przed czym muszę cię ostrzec: w ciągu tych lat stałeś się innym człowiekiem. Na tym bowiem właśnie polega sztuka łucznictwa, że łucznik toczy dogłębne i dalekosiężne zmagania z samym sobą. Być może na razie zaledwie to zauważasz, ale odczujesz to bardzo mocno, gdy po powrocie do kraju spotkasz przyjaciół i znajomych: nie będzie już między wami takiej harmonii, jak niegdyś. Będziesz patrzył innymi oczyma i mierzył inną miarą. Mnie też to spotkało – tak jak każdego, kogo dotknął duch tej sztuki.*
>
> *Na pożegnanie, choć i nie na pożegnanie, Mistrz wręczył mi swój najlepszy łuk.*
>
> *– Strzelając z niego poczujesz, że jest przy tobie duch twojego Mistrza. […]*

Uśmiechnąłem się.

Przyszedł mi na myśl film *Powrót Jedi*, a w nim scena po zwycięstwie sił Rebelii nad armią Imperium, w której Luke Skywalker patrzy w nocne niebo księżyca Endor i widzi na nim drgające, uśmiechnięte postacie Obi-Wana Kenobiego, Yody i Anakina Skywalkera.

Dwaj pierwsi byli z nim przez cały czas, a wszyscy trzej mieli z nim pozostać na zawsze.

Mam nadzieję, że kiedy przeczytasz tę książkę, a później będziesz wracał do lektury wiele razy, poczujesz duchową obecność tytanów. Bez względu na stojące przed tobą trudności i wyzwania oraz twoje ambicje, oni zawsze będą ci towarzyszyć.

Nie jesteś sam i jesteś lepszy, niż ci się wydaje. Idź za ciosem, jak powiedziałby Jocko.

Więcej psot na… fourhourworkweek.com/friday

25 NAJLEPSZYCH ODCINKÓW *THE TIM FERRISS SHOW*

Oto 25 najbardziej popularnych odcinków *The Tim Ferriss Show* według stanu na wrzesień 2016 roku. Wszystkie można znaleźć na stronie **fourhourworkweek.com/podcast** oraz **itunes.com/timferriss**.

1. „Jamie Foxx on Workout Routines, Success Habits, and Untold Hollywood Stories" – Jamie Foxx o programach treningowych, nawykach ludzi sukcesu i nieopowiedzianych historiach z Hollywood (odcinek 124).
2. „Tony Robbins on Morning Routines, Peak Performance, and Mastering Money" – Tony Robbins o porannych rytuałach, szczytowej wydajności i mistrzowskim opanowaniu kwestii finansowych (odcinek 37).
3. „The Scariest Navy SEAL Imaginable… and What He Taught Me" – Czego się nauczyłem od najbardziej przerażającego

komandosa SEAL, jakiego można sobie wyobrazić (odcinek 107).

4. „Tony Robbins On Achievement Versus Fulfillment” – Tony Robbins o różnicy między osiągnięciem a spełnieniem (odcinek 178).
5. „Lessons from Geniuses, Billionaires, and Tinkerers” – Lekcje geniuszy, miliarderów i majsterkowiczów (odcinek 173).
6. „Tim Ferriss Interviews Arnold Schwarzenegger on Psychological Warfare (and Much More)” – Tim Ferriss rozmawia z Arnoldem Schwarzeneggerem o wojnie psychologicznej (i wielu innych sprawach) (odcinek 60).
7. „The Secrets of Gymnastic Strength Training” – Sekrety treningu Gymnastic Strength (odcinek 158).
8. „How Seth Godin Manages His Life: Rules, Principles, and Obsessions” – Jak Seth Godin kieruje swoim życiem: reguły, zasady i obsesje (odcinek 138).
9. „Dom D’Agostino on Fasting, Ketosis, and the End of Cancer” – Dom D’Agostino o poście, ketozie i ostatecznej rozprawie z rakiem (odcinek 117).
10. „Charles Poliquin on Strength Training, Shredding Body Fat, and Increasing Testosterone and Sex Drive” – Charles Poliquin o treningu siłowym, pozbywaniu się tkanki tłuszczowej i zwiększaniu poziomu testosteronu oraz popędu seksualnego (odcinek 91).
11. „5 Morning Rituals that Help Me Win the Day” – 5 porannych rytuałów, które pomagają mi przeżyć dobrze dzień (odcinek 105).
12. „Shay Carl: From Manual Laborer to 2.3 Billion YouTube Views” – Shay Carl: od robotnika fizycznego do 2,3 miliarda wyświetleń filmów na YouTubie (odcinek 170).
13. „Tony Robbins on Morning Routines, Peak Performance, and Mastering Money (Part 2)” – Tony Robbins o porannych rytuałach, szczytowej wydajności i mistrzowskim opanowaniu kwestii finansowych, część II (odcinek 38).

14. „The Science of Strength and Simplicity with Pavel Tsatsouline” – Trening siły i prostoty z Pavlem Tsatsouline (odcinek 55).
15. „Dissecting the Success of Malcolm Gladwell” – Analiza sukcesu Malcolma Gladwella (odcinek 168).
16. „Kevin Rose” (odcinek 1).
17. „How to 10x Your Results, One Tiny Tweak at a Time” – Jak zdziesięciokrotnić wyniki metodą małych kroków (odcinek 144).
18. „The Importance of Being Dirty: Lessons from Mike Rowe” – O znaczeniu bycia brudnym: lekcje Mike’a Rowe’a (odcinek 157).
19. „The Interview Master: Cal Fussman and the Power of Listening” – Mistrz wywiadów: Cal Fussman o potędze słuchania (odcinek 145).
20. „The Man Who Studied 1,000 Deaths to Learn How to Live” – Człowiek, który zbadał 1000 śmierci, żeby dowiedzieć się, jak żyć (odcinek 153).
21. „Kevin Kelly: AI, Virtual Reality, and the Inevitable” – Kevin Kelly: sztuczna inteligencja, wirtualna rzeczywistość i to, co nieuchronne (odcinek 164).
22. „Dom D’Agostino: The Power of the Ketogenic Diet” – Dom D’Agostino o skuteczności diety ketogenicznej (odcinek 172).
23. „Tools and Tricks from the #30 Employee at Facebook” – Narzędzia i sztuczki 30. pracownika Facebooka (odcinek 75).
24. „Marc Andreessen: Lessons, Predictions, and Recommendations from an Icon” – Marc Andreessen: lekcje, przewidywania i zalecenia ikony (odcinek 163).
25. „Tara Brach on Meditation and Overcoming FOMO (Fear of Missing Out)” – Tara Brach o medytacji i strachu przed tym, że coś nas ominie (odcinek 94).

MOJE SZYBKIE PYTANIA

O co zapytałbyś noblistę albo miliardera, gdybyś na chwilę usiadł obok niego? Gdybyś miał tylko 2–5 minut, a on miałby ochotę porozmawiać, jak najlepiej wykorzystałbyś tę sytuację?

Poniżej znajduje się lista pytań, które zbierałem i wymyślałem tylko po to, żeby móc je wykorzystać w tej hipotetycznej sytuacji. Wiele z nich zadaję krótkimi seriami prawie wszystkim gościom *The Tim Ferriss Show*. Niektóre od nich zapożyczyłem (na przykład od Petera Thiela, strona 283, i Marca Andreessena, strona 215).

- O kim myślisz, kiedy słyszysz słowo „sukces", i dlaczego?
- Które z twoich przekonań wydaje się ludziom szalone?
- Którą książkę (albo książki) najczęściej dajesz ludziom w prezencie?
- Jaki jest twój ulubiony film dokumentalny albo fabularny?
- Jaki zakup za nie więcej niż 100 dolarów miał największy pozytywny wpływ na twoje życie w ciągu ostatnich 6 miesięcy?
- Jakie są twoje poranne rytuały? Jak wygląda pierwsza godzina twojego dnia?
- Co cię zajmuje wieczorami i w weekendy?
- O czym byś mówił, gdyby poproszono cię o wystąpienie na konferencji TED na temat niezwiązany z twoją specjalizacją?
- Jaka była najlepsza albo najbardziej wartościowa inwestycja, której dokonałeś? Może to być inwestycja pieniędzy, czasu, energii albo innych zasobów. Jak podjąłeś decyzję dotyczącą tej inwestycji?
- Czy są jakieś sentencje, którymi kierujesz się w życiu albo o których często rozmyślasz?

- Jaka jest najgorsza rada udzielana ludziom przez specjalistów z twojej dziedziny?
- Gdybyś miał do wykorzystania ogromny billboard ustawiony w dowolnym miejscu, co byś na nim napisał?
- Jakiej rady udzieliłbyś sobie jako 20-, 25- albo 30-latkowi? Gdzie wtedy byłeś i czym się zajmowałeś?
- W jaki sposób porażka albo pozorna porażka zdeterminowała twój późniejszy sukces? Czy masz jakąś swoją ulubioną porażkę?
- Czy regularnie przydarza ci się coś dziwnego albo niepokojącego?
- W jakiej sprawie zmieniłeś zdanie w ciągu ostatnich kilku lat? Dlaczego?
- W prawdziwość jakiego twierdzenia wierzysz niewzruszenie, chociaż nie możesz go udowodnić?
- Czy masz jakieś pytanie albo prośbę do moich słuchaczy? Jakąś myśl na pożegnanie?

KSIĄŻKI NAJCZĘŚCIEJ DAROWANE ALBO POLECANE PRZEZ MOICH GOŚCI

Niniejszym spełniam Wasze prośby!

Kilka słów o formatowaniu:

- **Pogrubienie** oznacza „najczęściej darowane" książki.
- **<u>Pogrubienie i podkreślenie</u>** oznacza „najczęściej darowane" książki, które nie zostały wymienione w podcaście, ale goście podali mi ich tytuły później.
- Brak pogrubienia oznacza książki polecane lub wymieniane przez moich gości, ale niekoniecznie „najczęściej darowane".

Które tytuły były wymieniane najczęściej? Oto lista 17 najpopularniejszych (wymienionych co najmniej 3 razy) w kolejności od najczęściej do najrzadziej wspominanych.

1. Lao Tzu, *Tao Te Ching* (wymieniona 5 razy)
2. Ayn Rand, *Atlas zbuntowany* (4)
3. Yuval Noah Harari, *Od zwierząt do bogów* (4)
4. Hermann Hesse, *Siddhartha* (4)
5. Tim Ferriss, *4-godzinny tydzień pracy* (4)
6. Atul Gawande, *Potęga checklisty* (4)
7. Frank Herbert, *Diuna* (3)
8. Robert Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi* (3)
9. Daniel Gilbert, *Na tropie szczęścia* (3)
10. Nick Bostrom, *Superinteligencja* (3)
11. Richard P. Feynman, *Pan raczy żartować, panie Feynman!* (3)
12. Tim Ferriss, *4-godzinne ciało* (3)

13. Biblia (3)
14. Ben Horowitz, *Najtrudniejsze w tym, co trudne* (3)
15. Steven Pressfield, *The War of Art* (3)
16. Alan Moore, *Strażnicy* (3)
17. Peter Thiel, Blake Masters, *Zero to One* (3)

Miłej lektury!

Adams, Scott: *Wywieranie wpływu na ludzi* (Robert B. Cialdini).
Altucher, James: *Jesus' Son: Stories* (Denis Johnson), *Chłopiec z latawcem*; *Tysiąc wspaniałych słońc* (Khaled Hosseini), *Antykruchość*; *Czarny łabędź*; *Zwiedzeni przez losowość* (Nassim Nicholas Taleb), *Brain Rules* (John Medina), *Poza schematem* (Malcolm Gladwell), *Freakonomia* (Steven D. Levitt i Stephen J. Dubner).
Amoruso, Sophia: *Najbogatszy człowiek w Babilonie* (George Samuel Clason), *No Man's Land: Where Growing Companies Fail* (Doug Tatum), *Venture Deals* (Brad Feld, Jason Mendelson), *Rilke on Love and Other Difficulties* (antologia twórczości Rainera Marii Rilkego).
Andreessen, Marc: *High Output Management*; *Only the Paranoid Survive* (Andrew S. Grove), *Zero to One* (Peter Thiel i Blake Masters), *Walt Disney: The Triumph of the American Imagination* (Neal Gabler), *Schulz and Peanuts: A Biography* (David Michaelis), *The Wizard of Menlo Park: How Thomas Alva Edison Invented the Modern World* (Randall E. Stross), *Born Standing Up: A Comic's Life* (Steve Martin), *Najtrudniejsze w tym, co trudne* (Ben Horowitz).
Arnold, Patrick: *Jack Kennedy: Elusive Hero* (Chris Matthews), *From Chocolate to Morphine: Everything You Need to Know About Mind-Altering Drugs* (Andrew Weil), *Strzelby, zarazki, maszyny* (Jared Diamond).

Attia, Peter: *Błądzą wszyscy (ale nie ja). Dlaczego usprawiedliwiamy głupie poglądy, złe decyzje i szkodliwe działania* (Carol Tavris i Elliot Aronson), *Pan raczy żartować, panie Feynman!* (Richard P. Feynman), *Szczęśliwszy o 10%. Jak ujarzmiłem krytyczny głos w mojej głowie, obniżyłem poziom stresu i znalazłem to, co naprawdę mi pomaga: historia prawdziwa* (Dan Harris).

Beck, Glenn: *Księga cnót* (William J. Bennett), *Zwycięzcy nie oszukują* (Jon Huntsman).

Bell, Mark: *COAN: The Man, The Myth, The Method: The Life, Times & Training of the Greatest Powerlifter of All-Time* (Marty Gallagher).

Belsky, Scott: ***Mały poradnik życia*** (H. Jackson Brown, Jr.).

Betts, Richard: *A Fan's Notes* (Frederick Exley), *The Crossroads of Should and Must* (Elle Luna).

Birbiglia, Mike: *The Promise of Sleep* (William C. Dement).

Blumberg, Alex: *On the Run* (Alice Goffman), *Hiroshima* (John Hersey).

Boone, Amelia: *Dom z liści* (Mark Z. Danielewski).

Boreta, Justin: ***Muzykofilia. Opowieści o muzyce i mózgu*** (Oliver Sacks), ***Przebudzenie. Duchowość bez religii*** (Sam Harris); *Zasłuchany mózg. Co się dzieje w głowie, gdy słuchasz muzyki* (Daniel J. Levitin), *Nieznośna lekkość bytu* (Milan Kundera).

Brach, Tara: *The Essential Rumi* (Dżalaluddin Rumi, wybór poezji w przekładzie Colemana Barksa), *Kiedy życie nas przerasta. Psychologia buddyjska w życiu codziennym* (Pema Cziedryn), *Płytki umysł* (Nicholas Carr), *Mądrość serca. Praktyka buddyjska w świecie zachodnim* (Jack Kornfield).

Brewer, Travis: *Autobiografia jogina* (Paramahansa Yogananda), *Be Here Now* (Ram Dass), *Rozmowy z Bogiem* (Neale Donald Walsch).

Brown, Brené: *Alchemik* (Paulo Coelho).

Callen, Bryan: *Excellent Sheep* (William Deresiewicz), *Atlas zbuntowany*; *Źródło* (Ayn Rand), *Potęga mitu*; *Bohater o tysiącu twarzy* (Joseph Campbell), *Z genealogii moralności*

(Friedrich Nietzsche), *W poszukiwaniu doskonałości. Sztuka uczenia się* (Josh Waitzkin), *4-godzinne ciało*; *4-godzinny tydzień pracy* (Tim Ferriss), *Złe leki. Jak firmy farmaceutyczne wprowadzają w błąd lekarzy i krzywdzą pacjentów* (Ben Goldacre), *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq, 2003 to 2005* (Thomas Ricks), *The Looming Tower: Al-Qaeda and the Road to 9/11*; *Droga do wyzwolenia. Scjentologia, Hollywood i pułapki wiary* (Lawrence Wright), *Sympozjon* (Platon).

Carl, Shay: *Księga Mormona* (Joseph Smith Jr.), *Tak jak człowiek myśli* (James Allen), *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* (Dale Carnegie), *Myśl i bogać się* (Napoleon Hill), *The Total Money Makeover* (Dave Ramsey), ***7 nawyków skutecznego działania*** (Stephen R. Covey), ***The Denial of Death*** (Ernest Becker).

Catmull, Ed: *One Monster After Another* (Mercer Mayer).

Chin, Jimmy: *Musashi: An Epic Novel of the Samurai Era* (Eiji Yoshikawa i Charles Terry), *A Guide to the I Ching* (Carol K. Anthony), *Missoula: Rape and the Justice System in a College Town* (Jon Krakauer).

Cho, Margaret: *How to Be a Movie Star* (William J. Mann).

Cooke, Ed: ***Wiek cudów. Jak odkrywano piękno i grozę nauki*** (Richard Holmes), *Touching the Rock* (John M. Hull), *Pochwała próżniactwa i inne eseje* (Bertrand Russell), *Cierpienia młodego Wertera*; *Theory of Colours*; *Refleksje i maksymy* (Johann Wolfgang von Goethe), *The Joyous Cosmology* (Alan Watts).

Cummings, Whitney: *Supersmutna i prawdziwa historia miłosna* (Gary Shteyngart), *Dramat udanego dziecka* (Alice Miller), *The Fantasy Bond* (Robert W. Firestone), *W głębi kontinuum* (Jean Liedloff).

D'Agostino, Dominic: *Personal Power* (Tony Robbins), *Tripping Over the Truth* (Travis Christofferson), *Język Boga* (Francis Collins), *Listy starego diabła do młodego* (C.S. Lewis), *Cancer as a Metabolic Disease: On the Origin, Management, and Prevention of Cancer* (Thomas Seyfried), *Ketogenic Diabetes*

Diet: Type 2 Diabetes (Ellen Davis i Keith Runyan), *Fight Cancer with a Ketogenic Diet* (Ellen Davis).

de Botton, Alain: *Nieznośna lekkość bytu* (Milan Kundera), *Próby* (Michel de Montaigne), *W poszukiwaniu straconego czasu* (Marcel Proust).

De Sena, Joe: ***A Message to Garcia*** (Elbert Hubbard), *Atlas zbuntowany* (Ayn Rand), *Szogun* (James Clavell), *Jednominutowy Menedżer* (Kenneth H. Blanchard).

Diamandis, Peter: *The Spirit of St. Louis* (Charles Lindbergh), *The Man Who Sold the Moon* (Robert A. Heinlein), *Nadchodzi osobliwość* (Ray Kurzweil), *Atlas zbuntowany* (Ayn Rand), historia o zupie z gwoździa.

DiNunzio, Tracy: *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm* (Jim Collins), *Jeff Bezos i era Amazona. Sklep, w którym kupisz wszystko* (Brad Stone).

Dubner, Stephen: Dla dorosłych: ***Levels of the Game*** (John McPhee); dla dzieci: ***The Empty Pot*** (Demi).

Eisen, Jonathan: *National Geographic Field Guide to the Birds of North America* (Jon L. Dunn, Jonathan Alderfer).

Engle, Dan: *Inteligencja erotyczna. Seks, kłamstwa i domowe pielesze* (Esther Perel), *Kosmiczna spirala. Przekazywanie wiedzy za pośrednictwem DNA* (Jeremy Narby), *Autobiografia jogina* (Paramahansa Yogananda).

Fadiman, James: *Pihkal: A Chemical Love Story*; *Tihkal: The Continuation* (Alexander Shulgin, Ann Shulgin).

Favreau, Jon: *Podróż autora. Struktury mityczne dla scenarzystów i pisarzy* (Christopher Vogler i Michele Montez), *It Would Be So Nice If You Weren't Here* (Charles Grodin), *4-godzinne ciało* (Tim Ferriss), *Hobbit* (J.R.R. Tolkien), *Kill grill. Restauracja od kuchni* (Anthony Bourdain).

Foxx, Jamie: *Without Sanctuary: Lynching Photography in America* (James Allen).

Fussell, Chris: *Ogniste wrota* (Steven Pressfield), *Steve Jobs*; *The Innovators* (Walter Isaacson).

Fussman, Cal: *Sto lat samotności* (Gabriel García Márquez), *Between the World and Me* (Ta-Nehisi Coates), *Speak Like*

Churchill, Stand Like Lincoln: 21 Powerful Secrets of History's Greatest Speakers (James C. Humes), *A Feast of Snakes*; *Car* (Harry Crews)

Ganju, Nick: *Nie każ mi myśleć* (Steve Krug), *Pomiar uniwersalny. Odkrywanie w biznesie wartości niematerialnych* (Douglas W. Hubbard), *How Not to Be Wrong: The Power of Mathematical Thinking* (Jordan Ellenberg), *Dochodząc do Tak* (Roger Fisher i William Ury).

Gazzaley, Adam: *Fundacja* (Isaac Asimov), *Dysfunkcja rzeczywistości* (trylogia *Świt nocy*) (Peter F. Hamilton), *Mountain Light* (Galen Rowell).

Gladwell, Malcolm: *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious* (Timothy D. Wilson), *Merchant Princes: An Intimate History of Jewish Families Who Built Great Department Stores* (Leon A. Harris), *Druciarz, krawiec, żołnierz, szpieg*; *Mała doboszka*; *Russia house*; *Z przejmującego zimna* (John le Carré), *Wielki szort. Mechanizm maszyny zagłady* (Michael Lewis), *Potęga checklisty* (Atul Gawande), wszystkie książki Lee Childa.

Godin, Seth: *Makers*; *Mały brat* (Cory Doctorow), *Zrozumieć komiks* (Scott McCloud), *Zamieć*; *Diamentowy wiek* (Neal Stephenson), *Diuna* (Frank Herbert), *Rozpoznanie wzorca* (William Gibson). AUDIOBOOKI: *The Recorded Works* (Pema Chödrön), *Debt* (David Graeber), *Poniedziałkowe dzieci* (Patti Smith), *Sztuka możliwości* (Rosamund Stone Zander i Benjamin Zander), *Sekrety skutecznej sprzedaży* (Zig Ziglar), *The War of Art* (Steven Pressfield).

Goldberg, Evan: *Love You Forever* (Robert Munsch), *Strażnicy*; *V jak Vendetta* (Alan Moore), *Kaznodzieja* (Garth Ennis), *Autostopem przez galaktykę* (Douglas Adams), *Mały ksiażę* (Antoine de Saint-Exupéry).

Goodman, Marc: *Robota* (William Caunitz), *4-godzinny tydzień pracy* (Tim Ferriss), *Nadchodzi osobliwość* (Ray Kurzweil), *Superinteligencja: Scenariusze, strategie, zagrożenia* (Nick Bostrom).

Hamilton, Laird: Biblia, *Urodzeni bohaterowie* (Christopher McDougall), *Władca pierścieni* (J.R.R. Tolkien), *Deep Survival* (Laurence Gonzales), *Mewa* (Richard Bach i Russell Munson), *Diuna* (Frank Herbert).

Harris, Sam: *Dzieje zachodniej filozofii* (Bertrand Russell), *Racje i osoby* (Derek Parfit), *The Last Word*; *Pytania ostateczne* (Thomas Nagel), *Our Final Invention* (James Barrat), *Superinteligencja. Scenariusze, strategie, zagrożenia* (Nick Bostrom), *Humiliation*; *The Anatomy of Disgust* (William Ian Miller), *Lot Garudy. Zbiór pieśni dzogczien wyjaśniających medytację tregczö* (Keith Dowman), *Rozmowy z mędrcem* (Nisargadatta Maharaj), *Sezon maczet* (Jean Hatzfeld), *Bóg nie jest wielki*; *Hitch-22* (Christopher Hitchens), *Na tropie szczęścia* (Daniel Gilbert), Koran.

Hart, Mark: *Jak zostać mistrzem* (Robert Greene), *W poszukiwaniu doskonałości. Sztuka uczenia się* (Josh Waitzkin), *4-godzinne ciało* (Tim Ferriss).

Hof, Wim: *Mewa* (Richard Bach i Russell Munson), *Siddhartha* (Hermann Hesse), Bhagawadgita, Biblia.

Hoffman, Reid: *Conscious Business: How to Build Value Through Values* (Fred Kofman), *Od zwierząt do bogów* (Yuval Noah Harari).

Holiday, Ryan: *Rozmyślania* (Marek Aureliusz), *The War of Art* (Steven Pressfield), *What Makes Sammy Run?* (Budd Schulberg), *Tytan. Życie Johna D. Rockefellera* (Ron Chernow), *How to Live: Or a Life of Montaigne in One Question and Twenty Attempts at an Answer* (Sarah Bakewell), *The Fish that Ate the Whale: The Life and Times of America's Banana King*; *Twardzi Żydzi* (Rich Cohen), *Edison: A Biography* (Matthew Josephson), *Ulysses S. Grant: Triumph over Adversity* (Brooks Simpson), *451° Fahrenheita* (Ray Bradbury).

Honnold, Alex: *Ludowa historia Stanów Zjednoczonych* (Howard Zinn), *Sacred Economics: Money, Gift, and Society in the Age of Transition* (Charles Eisenstein).

Jarvis, Chase: *Twórcza kradzież. 10 przykazań kreatywności* (Austin Kleon), *22 niezmienne prawa marketingu* (Al Ries

i Jack Trout), *Zaufaj mi, jestem kłamcą. Wyznania eksperta ds. manipulowania mediami* (Ryan Holiday), *Być jak Superman. Teoria i praktyka osiągania niemożliwego* (Steven Kotler), *Z wielką odwagą* (Brené Brown), *Unlabel: Selling You Without Selling Out* (Marc Eckō), *Play It Away: A Workaholic's Cure for Anxiety* (Charlie Hoehn), *W market(r)ingu, czyli jak nie zginąć w świecie mediów społecznościowych* (Gary Vaynerchuk).

John, Daymond: ***Myśl i bogać się*** (Napoleon Hill), ***Kto zabrał mój ser?*** (Spencer Johnson), ***Strategia błękitnego oceanu*** (W. Chan Kim i Renée Mauborgne), ***Invisible Selling Machine*** (Ryan Deiss), ***Najbogatszy człowiek w Babilonie*** (George S. Clason), ***Czyngis Chan*** (Jack Weatherford).

Johnson, Bryan: *A Good Man: Rediscovering My Father, Sargent Shriver* (Mark Shriver), *Człowiek w poszukiwaniu sensu* (Viktor E. Frankl), *Siddhartha* (Hermann Hesse), *Wyprawa Endurance* (Alfred Lansing), *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* (Daniel Kahneman).

Junger, Sebastian: *At Play in the Fields of the Lord* (Peter Matthiessen), *Od zwierząt do bogów* (Yuval Noah Harari).

Kagan, Noah: *Zarządzanie sprzedażą. Praktyki najlepszych* (Chet Holmes), *Esencjalista* (Greg McKeown), ***Powtórka*** (Ken Grimwood), *Who* (Geoff Smart i Randy Street), *Zawód konsultant* (Alan Weiss), *The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to Go from $0 to $100 Million* (Mark Roberge), *Na skróty: jak hakerzy, wynalazcy i gwiazdy sięgają po sukces* (Shane Snow), *Sprzedaż metodą SPIN* (Neil Rackham), *Small Giants: Companies that Choose to Be Great Instead of Big* (Bo Burlingham), *Pan raczy żartować, panie Feynman!* (Richard P. Feynman), *Recession Proof Graduate* (Charlie Hoehn), *Ogilvy o reklamie* (David Ogilvy), *Marsjanin* (Andy Weir).

Kamkar, Samy: *Wywieranie wpływu na ludzi* (Robert Cialdini).

Kaskade: *Lights Out: A Cyberattack, A Nation Unprepared, Surviving the Aftermath* (Ted Koppel).

Kass, Sam: ***Od zwierząt do bogów*** (Yuval Noah Harari), *The Art of Fielding* (Chad Harbach), *Obfitość*; *Jerozolima*; *Plenty*

More (Yotam Ottolenghi), *The Flavor Bible: The Essential Guide to Culinary Creativity, Based on the Wisdom of America's Most Imaginative Chefs* (Karen Page i Andrew Dornenburg), *A History of World Agriculture* (Marcel Mazoyer i Laurence Roudart).

Kelly, Kevin: *Johnny Bunko na drodze do kariery* (Daniel H. Pink), *So Good They Can't Ignore You* (Cal Newport), *Shantaram* (Gregory David Roberts), *Szok przyszłości* (Alvin Toffler), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (AnnaLee Saxenian), *What the Dormouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry* (John Markoff), Koran, Biblia, *The Essential Rumi*; *The Sound of the One Hand: 281 Zen Koans with Answers* (Yoel Hoffman), *It's All Too Much: An Easy Plan for Living a Richer Life with Less Stuff* (Peter Walsh).

Koppelman, Brian: *What Makes Sammy Run?* (Budd Schulberg), *The Artist's Way Morning Pages Journal* (Julia Cameron), *The War of Art* (Steven Pressfield).

Libin, Phil: *Długa teraźniejszość. Czas, odpowiedzialność i najpowolniejszy komputer świata* (Stewart Brand), *The Alliance* (Reid Hoffman), *Samolubny gen* (Richard Dawkins), *A Guide to the Good Life* (William Irvine).

MacAskill, Will: *Racje i osoby* (Derek Parfit), *Mindfulness. Trening uważności* (Mark Williams i Danny Penman), *Potęga perswazji* (Robert Levine), *Superinteligencja. Scenariusze, strategie, zagrożenia* (Nick Bostrom).

MacKenzie, Brian: *Tao Te Ching* (Lao Tzu), *Droga miłującego pokój wojownika* (Dan Millman).

McCarthy, Nicholas: *The Life and Loves of a He Devil: A Memoir* (Graham Norton), *I Put a Spell on You: The Autobiography of Nina Simone* (Nina Simone).

McChrystal, Stanley: *Once an Eagle* (Anton Myrer), *Kształtuj swój charakter* (David Brooks).

McCullough, Michael: *Jesteś start-upem. Buduj swoją przyszłość, inwestuj w siebie i realizuj się zawodowo* (Reid Hoffman i Ben Casnocha), *Getting things done, czyli sztuka*

bezstresowej efektywności (David Allen), *7 nawyków skutecznego działania* (Stephen R. Covey), *Potęga checklisty* (Atul Gawande).

McGonigal, Jane: *Finite and Infinite Games* (James Carse), *Suffering Is Optional* (Cheri Huber), ***Siła woli*** (Kelly McGonigal), ***Konik Polny: gry, życie i utopia*** (Bernard Suits).

Miller, BJ: dowolny album ze sztuką Marka Rothko.

Moynihan, Brendan: *Money Game* (Adam Smith), *Once in Golconda: A True Drama of Wall Street 1920–1938* (John Brooks), *Psychologia tłumu. Studium powszechnego umysłu* (Gustave Le Bon).

Mullenweg, Matt: *The Year Without Pants: WordPress.com and the Future of Work* (Scott Berkun), *Jak Proust może zmienić twoje życie* (Alain de Botton), *A Field Guide to Getting Lost* (Rebecca Solnit), *Menedżer skuteczny*; *Innowacja i przedsiębiorczość* (Peter Drucker), *Words that Work* (Frank Luntz), *Kobiety, ogień i rzeczy niebezpieczne* (George Lakoff), *Wojna peloponeska* (Tukidydes), *Koniec świata i hard-boiled wonderland* (Haruki Murakami), *Mag* (John Fowles), *Jeff Bezos i era Amazona. Sklep, w którym kupisz wszystko* (Brad Stone), *The Halo Effect: ...and the Eight Other Business Delusions that Deceive Managers* (Phil Rosenzweig), *Bird by Bird* (Anne Lamott), *On Writing Well* (William Zinsser), *Ernest Hemingway on Writing* (Larry W. Phillips), *Najtrudniejsze w tym, co trudne* (Ben Horowitz), *Zero to One* (Peter Thiel), *Sztuka rozpoczynania* (Guy Kawasaki), książki Nassima Nicholasa Taleba.

Neistat, Casey: *Nieważne jak dobry jesteś, ważne, jak dobry chcesz być* (Paul Arden), *The Second World War* (John Keegan), *The Autobiography of Malcolm X* (Malcolm X i Alex Haley).

Nemer, Jason: *Prorok* (Kahlil Gibran), *Tao Te Ching* (Lao Tzu).

Norton, Edward: *Wind, Sand and Stars* (Antoine de Saint-Exupéry), *Wyznania buddyjskiego ateisty* (Stephen Batchelor), *Szogun* (James Clavell), *The Search for Modern China*; *The Death of Woman Wang* (Jonathan Spence), *The Catastrophe of*

Success (esej Tennessee Williamsa), *Czarny łabędź* (Nassim Nicholas Taleb).

Novak, B.J.: *The Oxford Book of Aphorisms* (John Gross), *Codzienne rytuały* (Mason Currey), *Easy Riders, Raging Bulls: How the SexDrugs-and-Rock 'N' Roll Generation Saved Hollywood* (Peter Biskind), *The Big Book of New American Humor*; *The Big Book of Jewish Humor* (William Novak i Moshe Waldoks).

Ohanian, Alexis: *Rozmowy o start-upach* (Jessica Livingston), *Masters of Doom: How Two Guys Created an Empire and Transformed Pop Culture* (David Kushner).

Palmer, Amanda: *Strzepując popiół na Buddę. Nauki mistrza zen Seung Sahna*; *Tylko nie wiem* (Seung Sahn), *Krótka historia prawie wszystkiego* (Bill Bryson).

Paul, Caroline: *Rzeczy, które nieśli* (Tim O'Brien), *Gwiazdozbiór Psa* (Peter Heller).

Polanco, Martin: *Podróż do domu. Autobiografia amerykańskiego swamiego* (Radhanath Swami), *Ibogaina. Uzdrawiająca moc wizji* (Peter Frank), *Tryptamine Palace: 5-MeO-DMT and the Sonoran Desert Toad* (James Oroc).

Poliquin, Charles: *Jedna rzecz* (Gary Keller i Jay Papasan), *59 sekund.Pomyśl chwilę, zmień wiele* (Richard Wiseman), *Potęga checklisty* (Atul Gawande), *Lekarze, naukowcy, szarlatani* (Ben Goldacre), *Life 101: Everything We Wish We Had Learned about Life in School — But Didn't* (Peter McWilliams).

Popova, Maria: ***Still Writing*** (Dani Shapiro), *O krótkości życia* (Seneka), *Państwo* (Platon), *Stale w ruchu* (Oliver Sacks), *The Journal of Henry David Thoreau, 1837–1861* (Henry David Thoreau), *A Rap on Race* (Margaret Mead i James Baldwin), *On Science, Necessity and the Love of God: Essays* (Simone Weil), *Na tropie szczęścia* (Daniel Gilbert), *Desert Solitaire: A Season in the Wilderness* (Edward Abbey), *Gathering Moss* (Robin Wall Kimmerer), *The Essential Scratch* & *Sniff Guide to Becoming a Wine Expert* (Richard Betts).

Potts, Rolf: *Źdźbła traw* (Walt Whitman), *Writing Tools: 50 Essential Strategies for Every Writer* (Roy Peter Clark), *To*

Show and to Tell: The Craft of Literary Nonfiction (Phillip Lopate), *Pisanie scenariusza filmowego* (Syd Field), *Story* (Robert McKee), *Alien vs. Predator* (Michael Robbins), *The Best American Poetry* (David Lehman), utwory poetów Aimee Nezhukumatathil i Stuarta Dischella.

Randall, Lisa: *Zdobywam zamek* (Dodie Smith).

Ravikant, Naval: *Wolność absolutna. Wybór mów i pism* (Jiddu Krishnamurti), *Od zwierząt do bogów* (Yuval Noah Harari), *Zamieć* (Neal Stephenson), *Poor Charlie's Almanac: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger* (Charles T. Munger), *Siddhartha* (Hermann Hesse), *The Rational Optimist* (Matt Ridley), *V jak Vendetta* (Alan Moore), *Fikcje* (Jorge Luis Borges), *Rozmyślania* (Marcus Aurelius), *Księga życia. Codzienne medytacje z Krishnamurtim* (Jiddu Krishnamurti), *Illusions* (Richard Bach), *Striking Thoughts* (Bruce Lee), *Wywieranie wpływu na ludzi* (Robert Cialdini), *Pan raczy żartować, panie Feynman!*; *A co ciebie obchodzi, co myślą inni?*; *Perfectly Reasonable Deviations from the Beaten Track* (Richard P. Feynman), *Love Yourself Like Your Life Depends On It; Live Your Truth* (Kamal Ravikant), *Stan wyczerpania* (Greg Egan), *Chłopaki* (Garth Ennis i Darick Robertson), *Genom*; *Czerwona królowa*; *O pochodzeniu cnoty*; *The Evolution of Everything* (Matt Ridley), *The Essential Writings* (Mahatma Gandhi), *The Tao of Philosophy* (Alan Watts), *The Bed of Procrustes* (Nassim Nicholas Taleb), *Lęk i odraza w Las Vegas* (Hunter S. Thompson), *Potęga mitu* (Joseph Campbell), *Tao Te Ching* (Lao Tzu), *Falling into Grace* (Adyashanti), *Okruchy Boga* (Scott Adams), *The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind* (Julian Jaynes), *Mastering the Core Teachings of the Buddha* (Daniel M. Ingram), *Siła nawyku* (Charles Duhigg), *The Lessons of History* (Will Durant i Ariel Durant), *Jeszcze nie jest za późno* (Gordon Livingston), *Prorok* (Kahlil Gibran), *Moje sekretne życie* (Salvador Dalí), *Strażnicy* (Alan Moore).

Reece, Gabby: *Atlas zbuntowany* (Ayn Rand), *Alchemik* (Paulo Coelho).

Richman, Jessica: *Opowiadania* (Ernest Hemingway).

Robbins, Tony: *Tak jak człowiek myśli* (James Allen), *Człowiek w poszukiwaniu sensu* (Viktor E. Frankl), *The Fourth Turning*; *Generations* (William Strauss), *Slow Sex* (Nicole Daedone), *Nowa psychologia sukcesu* (Carol Dweck).

Rodriguez, Robert: *Zaczynaj od dlaczego : jak wielcy liderzy inspirują innych do działania* (Simon Sinek).

Rogen, Seth: *Strażnicy* (Alan Moore), *Kaznodzieja* (Garth Ennis), *Autostopem przez galaktykę* (Douglas Adams), *The Art of Dramatic Writing* (Lajos Egri), *Podbój szczęścia* (Bertrand Russell).

Rose, Kevin: *Cud uważności. Prosty podręcznik medytacji* (Thich Nhat Hanh), *Mądrość tłumu* (James Surowiecki).

Rowe, Mike: *Niebieskie pożegnanie*; *Pale Gray for Guilt*; *Pomarańczowy całun*; *The Lonely Silver Rain*; *Koszmar na różowo*; *A Tan and Sandy Silence*; *Cynamonowa skóra* (John D. MacDonald), *W domu. Krótka historia rzeczy codziennego użytku*; *The Lost Continent: Travels in Small-Town America* (Bill Bryson), *A Curious Discovery: An Entrepreneur's Story* (John Hendricks).

Rubin, Rick: *Tao Te Ching* (Lao Tzu, w przekładzie Stephena Mitchella), *Gdziekolwiek jesteś, bądź* (Jon Kabat-Zinn).

Sacca, Chris: *Not Fade Away: A Short Life Well Lived* (Laurence Shames i Peter Barton), ***The Essential Scratch & Sniff Guide to Becoming a Whiskey Know-It-All***; *The Essential Scratch* & *Sniff Guide to Becoming a Wine Expert* (Richard Betts), *Jak zostać obrzydliwie bogatym w rozwijającej się Azji* (Mohsin Hamid), *I Seem to Be a Verb* (R. Buckminster Fuller).

Schwarzenegger, Arnold: *The Churchill Factor: How One Man Made History* (Boris Johnson), *Wolny wybór* (Milton Friedman), *California* (Kevin Starr).

Sethi, Ramit: *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień* (Anthony Pratkanis i Elliot Aronson), *Człowiek istota społeczna* (Elliot Aronson), ***Odkryj swój potencjał. 21 sposobów na prześcignięcie konkurencji w myśleniu, działaniu i zarabianiu pieniędzy*** (Jay

Abraham), *Mindless Eating* (Brian Wansink), *The Robert Collier Letter Book* (Robert Collier), *Nigdy nie jedz sam, czyli sekrety sukcesów w biznesie* (Keith Ferrazzi), *What They Don't Teach You at Harvard Business School* (Mark H. McCormack), *Iacocca: Autobiografia* (Lee Iacocca), *Potęga checklisty* (Atul Gawande).

Shinoda, Mike: *Becoming a Category of One: How Extraordinary Companies Transcend Commodity and Defy Comparison* (Joe Calloway), *Punkt przełomowy; Błysk! Potęga przeczucia* (Malcolm Gladwell), *Learning Not to Drown* (Anna Shinoda), *4-godzinny tydzień pracy* (Tim Ferriss).

Silva, Jason: ***TechGnoza. Mit, magia + mistycyzm w wieku informacji*** (Erik Davis), *Być jak Superman. Teoria i praktyka osiągania niemożliwego* (Steven Kotler), *4-godzinny tydzień pracy* (Tim Ferriss).

Sivers, Derek: *A Geek in Japan: Discovering the Land of Manga, Anime, Zen, and the Tea Ceremony* (Hector Garcia), *Obudź w sobie olbrzyma* (Tony Robbins), *Na tropie szczęścia* (Daniel Gilbert), *Sztuczki umysłu* (Derren Brown), *Show Your Work!* (Austin Kleon), *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* (Dale Carnegie), *Jak się dogadać* (Leil Lowndes), *Jak dać się polubić od pierwszego wejrzenia* (Nicholas Boothman), *Power Schmoozing* (Terri Mandell), *Au Contraire: Figuring Out the French* (Gilles Asselin i Ruth Mastron), *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* (Daniel Kahneman), *A Guide to the Good Life: The Ancient Art of Stoic Joy* (William Irvine), *Seeking Wisdom* (Peter Bevelin).

Skenes, Joshua: *Cocktail Techniques* (Kazuo Uyeda).

Sommer, Christopher: *Przeszkoda czy wyzwanie?* (Ryan Holiday), książki Roberta Heinleina.

Spurlock, Morgan: *The Living Gita: The Complete Bhagavad Gita – A Commentary for Modern Readers* (Sri Swami Satchidananda).

Starrett, Kelly: *Deep Survival* (Laurence Gonzales), *The Sports Gene: Inside the Science of Extraordinary Athletic Performance* (David Epstein), *Kod talentu. Jak zostać geniuszem* (Daniel

Coyle), *Diamentowy wiek* (Neal Stephenson), *Diuna* (Frank Herbert), *Siła nawyku* (Charles Duhigg), *Wyspa Błękitnych Delfinów* (Scott O'Dell).

Strauss, Neil: *O krótkości życia* (Seneka), ***Pył*** (John Fante), ***Podróż do kresu nocy*** (Louis-Ferdinand Céline), *Malowany ptak* (Jerzy Kosiński), ***Rozmyślania*** (Marcus Aurelius), ***Siddhartha*** (Hermann Hesse), ***Maksymy*** (François de La Rochefoucauld), ***Ulisses*** (James Joyce), ***StrengthsFinder 2.0*** (Tom Rath) (uwaga Neila: dla kuponu umożliwiającego przeprowadznie testu online), *Sto lat samotności* (Gabriel García Márquez), *Życie jest gdzie indziej* (Milan Kundera).

Stein, Joel: *The Body Reset Diet* (Harley Pasternak).

Tan, Chade-Meng: ***What the Buddha Taught*** (Walpola Rahula), ***In the Buddha's Words: An Anthology of Discourses from the Pali Canon*** (Bhikkhu Bodhi).

Teller, Astro: *What if? A co, gdyby?* (Randall Munroe), *Ready Player One: A Novel* (Ernest Cline), trylogia *Gormenghast* (Mervyn Peake).

Teller, Danielle: *Oskar i Lucynda* (Peter Carey), *Godziny* (Michael Cunningham).

Thiel, Peter: *Things Hidden Since the Foundation of the World* (René Girard).

Tsatsouline, Pavel: *Psych* (Judd Biasiotto), *Paradoks wyboru: dlaczego więcej oznacza mniej* (Barry Schwartz).

von Ahn, Luis: *Zero to One* (Peter Thiel), *Najtrudniejsze w tym, co trudne* (Ben Horowitz).

Waitzkin, Josh: *W drodze*; *Włóczędzy Dharmy* (Jack Kerouac), *Tao Te Ching* (Lao Tzu), *Zen i sztuka obsługi motocykla* (Robert Pirsig), *Shantaram* (Gregory David Roberts), *Komu bije dzwon*; *Stary człowiek i morze*; *Zielone wzgórza Afryki* (Ernest Hemingway), *Ernest Hemingway on Writing* (Larry W. Phillips), *Nowa psychologia sukcesu* (Carol Dweck), *Dreaming Yourself Awake: Lucid Dreaming and Tibetan Dream Yoga for Insight and Transformation* (B. Alan Wallace i Brian Hodel), *Dramat udanego dziecka* (Alice Miller), *Tribe: On Homecoming and Belonging* (Sebastian Junger), *Upór. Potęga pasji*

i wytrwałości (Angela Duckworth), *Peak: Secrets from the New Science of Expertise* (Anders Ericsson i Robert Pool).

Weinstein, Eric: *Heraclitean Fire: Sketches from a Life Before Nature* (Erwin Chargaff), *The Emperor of Scent: A True Story of Perfume and Obsession* (Chandler Burr).

White, Shaun: *Fifty Shades of Chicken: A Parody in a Cookbook* (F.L. Fowler), *Poza schematem* (Malcolm Gladwell), *Open. Autobiografia tenisisty* (Andre Agassi).

Willink, Jocko: *About Face: The Odyssey of an American Warrior* (Colonel David H. Hackworth), *Krwawy południk* (Cormac McCarthy).

Wilson, Rainn: *The Family Virtues Guide: Simple Ways to Bring Out the Best in Our Children and Ourselves* (Linda Kavelin Popov, Dan Popov i John Kavelin).

Young, Chris: *On Food and Cooking: The Science and Lore of the Kitchen* (Harold McGee), *Essential Cuisine* (Michel Bras), *The Second Law* (P.W. Atkins), *7EW* (Neal Stephenson), *The Last Lion Box Set: Winston Spencer Churchill, 1874–1965* (William Manchester).

Zimmern, Andrew: *Rain and Other South Sea Stories* (W. Somerset Maugham).

ULUBIONE FILMY I SERIALE TELEWIZYJNE

Filmy dokumentalne i seriale telewizyjne są opisane w nawiasach. Tytuły bez dodanego opisu oznaczają filmy fabularne.

Adams, Scott: *Whitey: United States of America v. James J. Bulger* (dok.).

Altucher, James: *High on Crack Street: Lost Lives in Lowell* (dok.), *W obręczy marzeń* (dok.), *Comedian* (dok.).

Amoruso, Sophia: *The Color of Pomegranates*, *Girl Boss Guerilla.*

Andreessen, Marc: *Mr. Robot* (TV), *Halt and Catch Fire* (TV), *Dolina Krzemowa* (serial telewizyjny).

Attia, Peter: *Kulturyści* (dok.), *The Bridge* (dok.), *Więcej, mocniej, szybciej* (dok.).

Beck, Glenn: *Obywatel Kane.*

Betts, Richard: *Klub winowajców*, *Baraka* (dok.).

Birbiglia, Mike: *Połaskotany* (dok.), *Captain Fantastic*, *Other People*, *Czułe słówka*, *Broadcast News*, *Stop Making Sense*, *No Refunds* (program specjalny Douga Stanhope'a).

Blumberg, Alex: *Człowiek na linie* (dok.), *W obręczy marzeń* (dok.), *Magic and Bird: A Courtship of Rivals* (dok.).

Boone, Amelia: *Goonies.*

Boreta, Justin: *Meru* (dok.), *Grizzly Man* (dok.), *Daft Punk Unchained* (dok.).

Brach, Tara: *Race: The Power of an Illusion* (dok.), *Breaking Bad* (TV).

Callen, Bryan: *Fed Up* (dok.), *Ken Burns's Baseball* (dok.), *Ken Burns's Jazz* (dok.).

Carl, Shay: *Captain Fantastic*, *Transcendent Man* (dok.), *Forks over Knives* (dok.), wielki fan dokumentalisty Morgana

Spurlocka.

Cooke, Ed: *Withnail i ja*, *The Armando Iannucci Shows* (TV), *Latający Cyrk Monty Pythona* (TV), Alan Partridge (postać fikcyjna).

Costner, Kevin: *Coney Island* (dok.), *E.T.*, *Szczęki*, *Bliskie spotkania trzeciego stopnia*, *Sugarland Express*, *Raport mniejszości.*

Cummings, Whitney: *Buck* (dok.), *Comedian* (dok.).

D'Agostino, Dominic: „An Advantaged Metabolic State: Human Performance, Resilience and Health" (przemówienie Petera Attii na IHMC).

de Botton, Alain: *Seven Up!* (*Up Series*) (dok.).

De Sena, Joe: *Sugar Coated* (dok.), *Korporacja Żywność* (dok.), *Szukając Vivian Maier* (dok.).

Diamandis, Peter: *Transcendent Man* (dok.), *Tony Robbins: I Am Not Your Guru* (dok.), *Niewygodna prawda* (dok.).

DiNunzio, Tracy: *The Overnighters* (dok.), *The True Cost* (dok.), *Mgły wojny: Jedenaście lekcji z życia Roberta S. McNamary* (dok.).

Dubner, Stephen: *Seven Up!* (*Up Series)* (dok.).

Eisen, Jonathan: *Shackleton* (miniserial TV).

Engle, Dan: *Ginący świat* (dok.), *Neurons to Nirvana* (dok.), *Sugar Man* (dok.).

Fussell, Chris: *Wojna Restrepo* (dok.) – obejrzenie tego filmu powinno być obowiązkiem każdego amerykańskiego obywatela. *The Commanding Heights* (dok.) – na podstawie książki Dana Yergina i Josepha Stanislawa pod tym samym tytułem. *Bush's War* (dok.) – *Frontline.*

Fussman, Cal: *The Walk. Sięgając chmur*, *Nowe Kino Paradiso*, *Człowiek na linie* (dok.).

Foxx, Jamie: *Pianista.*

Ganju, Nick: *Forrest Gump.*

Gazzaley, Adam: *Cosmos: A Personal Voyage* Carla Sagana (dok.).

Godin, Seth: *Człowiek na linie* (dok.), *Wyjście przez sklep z pamiątkami* (dok.), *Matrix.*

Goldberg, Evan: *Szklana pułapka*, *Zabójcza broń*, *Adaptacja*, *Narzeczona dla księcia*, *Szybcy i wściekli*, *Odrzucone* (krótkometrażowy), *Kids in the Hall* (TV), *Absolutnie fantastyczne* (TV), *Second City Television.*

Goodman, Marc: *Pogromcy duchów* (1984), *Gry wojenne*, *Włamywacze*, *System*, wszystkie filmy z Billem Murrayem lub Danem Aykroydem.

Hamilton, Laird: *Czarna ryba* (dok.), *Senna* (dok.), *On Any Sunday* (dok.).

Harris, Sam: poleca oglądanie wystąpień wybitnego mówcy Christophera Hitchensa.

Holiday, Ryan: *Gladiator*, *Oto Spinal Tap*.

Honnold, Alex: *Gwiezdne wojny*, *Gladiator*.

John, Daymond: serial BBC *Planeta Ziemia.*

Johnson, Bryan: *Człowiek na linie* (dok.), *Wyjście przez sklep z pamiątkami* (dok.), *Cosmos* (dok.).

Kagan, Noah: *Komando*, *Hrabia Monte Christo*, *Przeklęty: Życie i śmierci Roberta Dursta* (dok.).

Kamkar, Samy: *Jądro wieczności* (dok.), *Wszystko na widoku* (dok.), *Revenge of the Electric Car* (dok.).

Kass, Sam: *Zjedz to* (dok.).

Kelly, Kevin: *Człowiek na linie* (dok.), *The King of Kong* (dok.), *Stan umysłu* (dok.).

Koppelman, Brian: *Podziemny krąg*, *Upadek gubernatora* (dok.), *Don't Look Back* (dok.), *Roger i ja* (dok.).

Libin, Phil: *Gwiezdne wojny: część V – Imperium kontratakuje*, *Władca pierścieni: Dwie wieże*, *House of Cards* (TV), *Gra o tron* (TV), *Top Gear* (TV).

MacAskill, Will: *Dziwne weekendy Louisa Theroux* (serial dokumentalny).

MacKenzie, Brian: *Spinning Plates* (dok.).

McChrystal, Gen. Stanley A.: *Bitwa o Algier*.

McGonigal, Jane: *Buffy: Postrach wampirów* (TV), *G4M3RS* (dok.), *The King of Kong* (dok.).

Miller, BJ: *Niezła sztuka*, *Kino z Kentucky Fried Theater*, *The Groove Tube*, *Grizzly Man* (dok.).

Mullenweg, Matt: *Citizenfour* (dok.), *Coś z niczego: Sztuka rapu* (dok.), *Basquiat, promienne dziecko* (dok.).

Neistat, Casey: *Życie i śmierć pułkownika Blimpa*, *Mały Dieter chciałby latać* (dok.).

Nemer, Jason: *Marley* (dok.), *I Know I'm Not Alone by Michael Franti* (dok.), *Happy* (dok.).

Norton, Edward: *Zjawa*, *Rust and Bone*, *Ojciec chrzestny*, *Chłopcy z ferajny*, *Prorok*, *W rytmie serca*, *Birdman*, *Biutiful*, *Kochanica Francuza*, *Szogun* (miniserial), *The Century of the Self* (dok.), *Siła koszmarów: Powstanie polityki strachu* (dok.), *The Cruise* (dok.).

Novak, B.J.: *Adaptacja*, *Wolny dzień Ferrisa Buellera*, *Casablanca*, *Pulp Fiction*, *Naga broń*, *Sum* (dok.), *Być i mieć* (dok.), *The Overnighters* (dok.).

Ohanian, Alexis: *Korporacyjna żywność* (dok.), *Planeta Ziemia* (dok.), *Jiro śni o sushi* (dok.).

Palmer, Amanda: *Alive Inside: A Story of Music and Memory* (dok.), *Happy* (dok.), *One More Time with Feeling* (dok.).

Patrick, Rhonda: *Szczęśliwi ludzie: rok w tajdze* (dok.), *Planeta Ziemia* (dok.).

Paul, Caroline: *Maidentrip* (dok.).

Polanco, Martin: *The Crash Reel* (dok.), *Śmietnisko* (dok.), *Lo i stało się. Zaduma nad światem w sieci* (dok.).

Poliquin, Charles: *Ostatni samuraj*, *Gladiator*, *Gra tajemnic*, *22 kule,* ponadto: The History Channel oraz filmy dokumentalne National Geographic i filmy Tarantino.

Potts, Rolf: *Grizzly Man* (dok.).

Reece, Gabby: *Korporacyjna żywność* (dok.), *Roger i Ja* (dok.), *Zabawy z bronią* (dok.), *Crumb* (dok.).

Richman, Jessica: *Lekcja przetrwania.*

Robbins, Tony: *Szwindel: Anatomia Kryzysu* (dok.).

Rogen, Seth: *Pulp Fiction*, *Clerks – Sprzedawcy*, *Rushmore*, *Trzech facetów z Teksasu*, *Adaptacja*, *Narzeczona dla księcia*, *Hotel Zacisze* (TV), *Kids In The Hall* (TV), *Latający cyrk Monty Pythona* (TV), *Second City Television* (TV).

Rose, Kevin: *Anchorman: Legenda telewizji*, *Bękarty wojny*, *Korporacyjna żywność* (dok.).
Rubin, Rick: *20 000 dni na Ziemi* (dok.).
Sacca, Chris: *The Big Lebowski.*
Schwarzenegger, Arnold: *Brooklyn Castle* (dok.).
Sethi, Ramit: *Jiro śni o sushi* (dok.).
Shinoda, Mike: *House of Cards* (TV), *Ojciec chrzestny*, *Podejrzani*, *Podziemny krąg*, *Siedem*, *Ninja Scroll*, *WALL-E*, *Księżniczka Mononoke.*
Silva, Jason: *Incepcja*, *Matrix*, *Truman Show*, *Vanilla Sky*, *eXistenZ*, *Niebiańska plaża*, *Maidentrip* (dok.).
Sivers, Derek: *Scott Pilgrim kontra świat.*
Skenes, Joshua: *Chef's Table* (TV).
Sommer, Christopher: *Tarzan: Legenda.*
Spurlock, Morgan: *Skanerzy*, *Amerykański wilkołak w Londynie*, *Making a Murderer* (TV), *Mr. Robot* (TV), *Enron: The Smartest Guys in the Room* (dok.), *Przeklęty: Życie i śmierci Roberta Dursta* (dok.), *Droga do wyzwolenia. Scjentologia, Hollywood i pułapki wiary* (dok.), *Brother's Keeper* (dok.), *Cienka Niebieska Linia* (dok.), *Mgły wojny: Jedenaście lekcji z życia Roberta S. McNamary* (dok.), *W obręczy marzeń* (dok.), *Stevie* (dok.), *Po prostu życie* (dok.).
Starrett, Kelly: *W drodze do szkoły* (dok.), *Trophy Kids* (dok.), *Amy* (dok.), *Super Size Me* (dok.), *Wojna Restrepo* (dok.).
Strauss, Neil: *Scena zbrodni* (dok.), *Gimme Shelter* (dok.), *Mgły wojny: Jedenaście lekcji z życia Roberta S. McNamary* (dok.).
Teller, Astro: *Fast, Cheap and Out of Control* (dok.).
Thiel, Peter: *To nie jest kraj dla starych ludzi.*
Tsatsouline, Pavel: *Siedmiu wspaniałych* (1960).
von Ahn, Luis: *Matrix*, *Jiro śni o sushi* (dok.).
Waitzkin, Joshua: *Sugar Man* (dok.), *Ujarzmić fale* (dok.), *The Last Patrol* (dok.).
Weinstein, Eric: *Kung Fu Panda*, *Rate It X* (dok.).
Willink, Jocko: *Against the Odds* – "A Chance in Hell: The Battle for Ramadi" (dok.), *Wojna Restrepo* (dok.), *Pacifik* (TV), *Kompania braci* (TV).

Wilson, Rainn: *Czas Apokalipsy*, *Scena zbrodni* (dok.).
White, Shaun: *Siedem dni w piekle.*
Young, Chris: *Wolny dzień Ferrisa Buellera*, *Pulp Fiction*, *Pierwszy krok w kosmos.*
Zimmern, Andrew: *Great Chefs* (TV).

PODZIĘKOWANIA

Przede wszystkim muszę podziękować Tytanom, których rady, historie i lekcje są istotą tej książki. Dziękuję Wam za poświęcony mi czas i hojność ducha. Niech dobro, którym obdarzacie świat, zostanie Wam wynagrodzone stokrotnie. Drodzy Czytelnicy, zapoznajcie się z listą osób, którym jestem winien podziękowania, w sekcji „Na ramionach gigantów” (strona 17).

Niezrównanemu Arnoldowi Schwarzeneggerowi dziękuję za bardzo mądrą przedmowę. Ponieważ jestem chłopakiem z Long Island wychowanym na filmach *Komando* i *Predator*, możliwość goszczenia go na stronach mojej książki jest spełnieniem marzeń. Danielowi Ketchellowi i wszystkim członkom jego zespołu A-Team dziękuję za wspaniałą pracę i za umożliwienie mi poznania Terminatora. Im więcej czasu spędzam z Arnoldem i otaczającymi go ludźmi, tym większy czuję podziw.

Stephenowi Hanselmanowi, mojemu agentowi i przyjacielowi, powiedziałem kiedyś, żeby mnie kopnął w głowę, jeśli zapragnę napisać kolejną książkę „o wszystkim”. Dobrze, że o tym zapomniał. Stephen, czy możemy teraz posłuchać jazzu i napić się whiskey?

Dziękuję całemu personelowi wydawnictwa Houghton Mifflin Harcourt, zwłaszcza posiadającej nadludzkie zdolności Stephanie Fletcher oraz całemu zespołowi produkcyjnemu w składzie: Rebecca Springer, Emily Andrukaitis, Rachael DeShano, Jamie Selzer, Marina Padakis Lowry, Teresa Elsey, David Futado, Kelly Dubeau Smydra, Jill Lazer, Rachel Newborn, Brian Moore, Melissa Lotfy i Becky Saikia-Wilson – pomogliście mi ujarzmić tę bestię i zrobić z niej użyteczną

książkę. Dziękuję, że ślęczeliście ze mną po nocach. Mojemu wydawcy Bruce'owi Nicholsowi oraz jego niezwykłemu zespołowi, do którego należą prezes Ellen Archer, moja wspólniczka zbrodni Laurie Brown, Deb Brody, Lori Glazer, Stephanie Kim, Debbie Engel i wszyscy oddani członkowie zespołu marketingowego i sprzedażowego, dziękuję za to, że wierzyli w tę książkę i sprawili, że magia zadziałała.

Donnie S. i Adamowi B. dziękuję za utrzymanie posterunku w czasie, kiedy byłem offline. Bez Was mój podcast przestałby istnieć i nie miałbym żadnych szans powrotu. Donno, przepraszam Cię za to, że Molly terroryzowała Hanka. Zapłacę za terapię. Adamie, kiedy następnym razem znajdę się na wysokości, wytrąć mi z ręki kieliszek z winem.

Hristo Vassilevowi i Jordanowi Thibodeau serdecznie dziękuję za wnikliwe dociekania, drobiazgowe sprawdzanie faktów i nieustanne wsparcie. Hristo, miałbyś może ochotę na jeszcze kilkaset zawijańców śródziemnomorskich? Albo kalmarów? Nie zapomnij o 20-minutowej kąpieli słonecznej o poranku…

Amelio, jesteś wojowniczką i mistrzynią w wyznaczaniu czerwonej linii. Słowa nie mogą wyrazić tego, ile znaczyła dla mnie Twoja pomoc i wsparcie. Nigdy nie straciłaś zapału. Dziękuję, dziękuję, dziękuję. Zapłata w maśle orzechowym i lodach przyjdzie niebawem.

Kamalowi Ravikantowi dziękuję za śmiech podczas korekty, który był dla mnie bezcennym lekarstwem, oraz za sugerowane zmiany redakcyjne stanowiące niezbędny wyraz opinii. Dziękuję, że towarzyszyłeś mi w tej drodze.

Niedbalstwem byłoby pominięcie wszystkich uczynnych ludzi, którzy poświęcili długie godziny na uczenie mnie tajników i technik nagrywania podcastów. Wielkie dzięki, panowie! Oto alfabetyczna lista tych osób (proszę o wiadomość, jeśli kogoś pominąłem):

Jason DeFillippo z *Grumpy Old Geeks*

John Lee Dumas z *Entrepreneur on Fire*

Jordan Harbinger z *The Art of Charm*

Lewis Howes z *The School of Greatness*
Matt Lieber i Alex Blumberg z Gimlet Media Pat Flynn ze *Smart Passive Income*
oraz Rob Walch z Libsyn

Na końcu chciałbym zadedykować tę książkę moim rodzicom, którzy zawsze mnie prowadzili, zachęcali, kochali i pocieszali, kiedy było trzeba. Kocham Was tak bardzo, że trudno to wyrazić słowami.

Przypisy

[1] Dosł.: „Kto wcześnie się kładzie i wcześnie wstaje, będzie zdrowy, bogaty i mądry”, aczkolwiek sens tej maksymy dobrze oddaje polskie przysłowie „Kto rano wstaje, temu Pan Bóg daje” – *przyp. tłum*.
[2] Fragment *Siddharthy* Hermanna Hessego w przekładzie Małgorzaty Łukasiewicz – *przyp. tłum*.

[1] Tour de France, Giro d'Italia oraz Vuelta a España – *przyp. tłum.*
[2] Suplementy zawierające estry lub sole mineralne ciał ketonowych – *przyp. tłum.*
[3] G.F. Cahill, *Starvation in Man*, „New England Journal of Medicine" nr 282, 1970, s. 668–675.
[4] F.M. Safdie, T. Dorff, D. Quinn, L. Fontana, M. Wei, C. Lee, P. Cohen, V.D. Longo, *Fasting and cancer treatment in humans: A case series report*, „Aging" 1.12, 2009, s. 988–1007; T.B. Dorff, S. Groshen, A. Garcia, M. Shah, D. Tsao-Wei, H. Pham, C.W. Cheng, S. Brandhorst, P. Cohen, M. Wei, V. Longo, D.I. Quinn, *Safety and feasibility of fasting in combination with platinum-based chemotherapy*, „BMC Cancer" 16.360, 2016; G. Bianchi, R. Martella, S. Ravera, C. Marini, S. Capitanio, A. Orengo, L. Emionite, C. Lavarello, A. Amaro, A. Petretto, U. Pfeffer, G. Sambuceti, V. Pistoia, L. Raffaghello, V.D. Longo, *Fasting induces anti-Warburg effect that increases respiration but reduces ATP-synthesis to promote apoptosis in colon cancer models*, „Oncotarget" 6.14, 2015, s. 11806–19; C. Lee, L. Raffaghello, S. Brandhorst, F.M. Safdie, G. Bianchi, A. Martin-Montalvo, V. Pistoia, M. Wei, S. Hwang, A. Merlino, L. Emionite, R. de Cabo, V.D. Longo, *Fasting cycles retard growth of tumors and sensitize a range of cancer cell types to chemotherapy*, „Science Translational Medicine" 4.124, 2012, s. 124ra27.
[5] Amerykański bejsbolista, który po zakończeniu kariery przyznał się do stosowania dopingu w czasie jej trwania – *przyp. tłum.*
[6] S.D. Kunkel, C.J. Elmore, K.S. Bongers, S.M. Ebert, D.K. Fox, M.C. Dyle, et al., *Ursolic acid increases skeletal muscle and brown fat and decreases diet-induced obesity, glucose intolerance and fatty liver disease*, „PLoS ONE" 7(6), 2012: e39332 doi:10.1371/journal.pone.0039332.
[7] W Polsce na przykład: www.saunabeczka.pl, www.homemax.pl, www.polskasauna.pl. Wystarczy wpisać do wyszukiwarki hasło „sauna beczkowa" – *przyp. tłum.*

[8] W Polsce działa na przykład strona acroyoga.pl i profil na Facebooku https://www.facebook.com/AcroyogaPoland/ – *przyp. tłum*.
[9] „Chinga tu madre” to ordynarne przekleństwo hiszpańskie – *przyp. tłum*.
[10] A. Fels, *Should We All Take a Bit of Lithium?*, „The New York Times”, 13 września 2014.
[11] W Polsce matę do akupresury można kupić na przykład na Allegro – *przyp. tłum*.
[12] W Polsce klasyfikacja jest nieco inna, ale wymienione substancje psychotropowe także są nielegalne – *przyp. tłum*.
[13] H.N. Bhargava, C. Ying-Jun, Z. Guo-Min, *Effects of ibogaine and noribogaine on the antinociceptive action of μ-, δ-and κ-opioid receptor agonists in mice*, „Brain Research” vol. 752, nr 1, 1997, s. 234–238.
[14] Ch.S.D. Almond, A.Y. Shin, E.B. Fortescue, R.C. Mannix, D. Wypij, B.A. Binstadt, Ch.N. Duncan i in., *Hyponatremia among runners in the Boston Marathon*, „New England Journal of Medicine” vol. 352, nr 15, 2005, s. 1550–1556.
[15] Marek Aureliusz, *Rozmyślania*, przeł. Marian Reiter, PWN, Warszawa 1958, s. 12 – *przyp. tłum*.

[1] W języku angielskim *lowercase* oznacza małą literę, zaś *capital* wielką literę albo kapitał. – *przyp. tłum.*
[2] Nie wierz mężczyźnie, który twierdzi, że nigdy tego nie robił.
[3] Tim Ferriss, *4-godzinny tydzień pracy*, przeł. Anita Doroba, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 21–23 – *przyp. tłum*.
[4] Fragment *Time Enough for Love*: „Człowiek powinien umieć zmienić pieluchę, zaplanować inwazję, zarżnąć prosiaka, sterować statkiem, zaprojektować budynek, napisać sonet, zbilansować rachunek, zbudować mur, nastawić kość, ukoić umierającego, przyjmować rozkazy, wydawać rozkazy, współpracować, działać w pojedynkę, rozwiązywać równania, analizować problemy, sprzedawać nawóz, zaprogramować komputer, ugotować smaczny posiłek, walczyć skutecznie, umrzeć szlachetnie. Specjalizacja jest dobra dla owadów”.
[5] Jedną z jej wersji jest bajka *Cygan i baba* Aleksandra Fredry – *przyp. tłum.*

[1] Generał Stanley McChrystal musiał zrezygnować z funkcji dowódcy sił międzynarodowych w Afganistanie po opublikowaniu przez magazyn „Rolling Stone” artykułu zawierającego sugestię, że nie szanuje prezydenta Baracka Obamy i wyraża się o nim lekceważąco – *przyp. tłum*.
[2] W przekładzie Anity Doroby – *przyp. tłum*.
[3] Seneka, *Listy moralne do Lucyliusza*, przeł. Wiktor Kornatowski, PWN we współpr. z Agorą, Warszawa 2010, s. 59–60 – *przyp. tłum*.
[4] W języku angielskim nazwisko Cummings kojarzy się z orgazmem – *przyp. tłum*.
[5] Rodzaj storczykowatych, których kwiaty do złudzenia przypominają samice niektórych owadów – *przyp. tłum.*
[6] Jedyny – *przyp. tłum*.
[7] W Polsce działa Kryzysowy Telefon Zaufania pod numerem 116 123 – *przyp. tłum.*

[1] Po zażyciu psychodelików zapewne wydawałaby się o wiele bardziej sensowna.
[2] Eugen Herrigel, *Zen w sztuce łucznictwa*, przeł. Michał Kłobukowski, Pusty Obłok, Warszawa 1987, s. 81–82 – *przyp. tłum*.